

UNIVERSIDAD NACIONAL MAYOR DE SAN MARCOS

FACULTAD DE EDUCACIÓN

UNIDAD DE POST-GRADO

**Liderazgo directivo y el desempeño docente en
instituciones educativas de primaria del distrito de
Independencia, Lima**

TESIS

Para optar el Grado Académico de Magíster en Educación con mención en
Administración de la Educación Universitaria

Autor

Dilma Zarate Ramirez

Lima - Perú

2011

DEDICATORIA:

A: *"Buelita", mi nieto, mi descendiente*

A: *Mi padre y madre*

A: *Mi esposo por su perseverancia y paciencia*

A: *Mis hijos con sus diferentes peculiaridades*

A: *Mi suegro "el abuelo", Mario Zevallos.*

AGRADECIMIENTO A:

Dra. Natalia Rodríguez del solar

Dra. Haydee Cárdenas de Jurado

Dr. Guillermo Príncipe Cotillo

Dr. Atilio Gamaliel Olano Martinez

A todos los maestros de todos los niveles asimismo a la Universidad Nacional San Marcos que participaron en mis conocimientos.

Mis amigos de todos los niveles de estudios y trabajos.

Todos los trabajadores de la gestión pública, directores y maestros que apoyaron en esta tesis.

A las Instituciones Educativas del Distrito de Independencia por su apertura y mirada hacia el cambio.

TITULO

AGRADECIMIENTO

PRESENTACIÓN

CONTENIDO TEMÁTICO

CAPÍTULO I PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1	Fundamentación del problema.....	Pág. 8
1.2	Formulación del problema.....	Pág. 12
1.2.1	Problema general.....	Pág. 13
1.2.2	Problema Específico	
1.3	Objetivos	
1.3.1	Objetivo Generales.....	Pág. 15
1.3.2	Objetivos Específicos.....	Pág. 15
1.4	Importancia y alcances de la investigación.....	Pág. 15
1.5	Ubicación geográfica del estudio.....	Pág. 16
1.5	Limitaciones de la investigación.....	Pág. 18

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO

2.1	Antecedentes del estudio.....	Pág. 19
2.2	Bases teóricas	

ASPECTOS GENERALES: EDUCACIÓN Y CALIDAD E
INSTITUCIÓN EDUCATIVA

2.2.1	La calidad en la educación peruana.....	Pág. 25
2.2.2	La calidad como propiedad emergente del sistema educativo.....	Pág. 29
2.2.3	Aspectos concretos que caracterizan a una institución escolar.....	Pág. 29
2.2.4	¿Qué escuelas se necesitan para el siglo XXI?.....	Pág. 32
2.2.5	Rol de la escuela.....	Pág. 34

LIDERAZGO DIRECTIVO - LIDERAZGO

2.2.6	Concepto de líder.....	Pág. 34
2.2.7	Definición de liderazgo.....	Pág. 36
2.2.8	Definición de estilos de liderazgo.....	Pág. 46
2.2.9	Teorías del liderazgo.....	Pág. 49
2.2.10	Estilos de liderazgo.....	Pág. 53

EL LIDERAZGO Y LA EDUCACIÓN.

2.2.11 Dirección y liderazgo.....	Pág. 55
2.2.12 Elementos del liderazgo educativo.....	Pág. 57
2.2.13 Cualidades del líder educacional.....	Pág. 59
2.2.14 El liderazgo y el desarrollo de la organización.....	Pág. 60

LIDERAZGO Y LA CALIDAD.

2.2.15 Liderazgo para la calidad.....	Pág. 61
2.2.16 De la organización jerárquica a la organización matricial.....	Pág. 63

DIRECCIÓN Y LA CALIDAD EDUCATIVA

2.2.17 El director y la calidad educativa.....	Pág. 64
--	---------

DESEMPEÑO DOCENTE: EL DOCENTE Y SUS ROLES

2.2.18 Concepto de docente.....	Pág. 67
2.2.19 Concepto de desempeño docente.....	Pág. 68
2.2.20 Rol del docente innovador.....	Pág. 68
2.2.21 Rol del docente contemporáneo.....	Pág. 70
2.2.22 Campos de acción o dominio global donde se ejerce el desempeño docente.....	Pág. 72

EL DOCENTE Y LA ENSEÑANZA

2.2.23 El buen profesor.....	Pág. 75
2.2.24 La profesión de enseñar.....	Pág. 76
2.2.25 La preparación de la clase.....	Pág. 77
2.2.26 Expectativas del alumno respecto al buen profesor.....	Pág. 79

3. Definición de términos básicos.....	Pág. 81
--	---------

CAPITULO III METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 Tipo de la investigación.....	Pág.85
3.2 Diseño de la investigación.....	Pág. 85
3.3 Población y muestra.....	Pág. 87
3.4 Instrumentos de investigación.....	Pág. 90
Confiability del instrumento de las variables.....	Pág. 91
Validez del instrumento de las variables.....	Pág. 95
3.5 Técnica de Recolección de datos.....	Pág.100
3.6 Tratamiento estadístico.....	Pág.101
3.7 Presentación de resultados estadísticos.....	Pág. 104

CAPITULO IV PLANTEAMIENTO DE LAS HIPOTESIS Y VARIABLES

4.1	Presentación de la hipótesis.....	Pág.106
4.2	Presentación de Variables.....	Pág.107
4.3	Indicadores y operacionalización de variable.....	Pág.107

CAPITULO V. PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPÓTESIS

5.1	Presentación de prueba de hipótesis y prueba estadística de las instituciones educativas del distrito de Independencia-Lima.....	Pág.110
	Gráficos e interpretaciones de las instituciones educativas del Distrito de Independencia-Lima.....	Pág.112
5.2	Variable interviniente.....	Pág.149
5.3	Correlación de las variables.....	Pág.151
	CONCLUSIONES.....	Pág.152
	RECOMENDACIONES.....	Pág.153
	REFERENCIAS BIBLIOGRAFICA.....	Pág.154
	BIBLIOGRAFIA.....	Pág.158
	REFERENCIAS ELECTRONICA.....	Pág.159
	ANEXOS.....	Pág.160

1. Cuadros de consistencia
2. Instrumentos de recolección de datos

"El liderazgo del director y el desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia, Lima - 2009"

AGRADECIMIENTO

Con el transcurrir del tiempo en la carrera docente, se observa la dinámica de trabajo en la escuela conjugando los esfuerzos de los maestros, personal administrativo y los otros agentes educativos que están como apoyo hacia un trabajo dirigido para los niños y adolescentes.

Se siente la necesidad de conocer ¿Cuál es la dinámica de trabajo del director de escuela, cómo líder? Por ello, esta inquietud, ha llevado a esta investigación; probablemente enriquecido por la experiencia.

Agradezco la acogida de las escuelas de distrito Independencia, los maestros; mis colegas, los alumnos, al personal administrativo quienes con su entusiasmo, de aspirar y efectuar las tareas que le demandan su responsabilidad como profesionales de la educación. De la misma forma mencionar a una compañera de estudio, Yuri Meza Ramírez, que hasta la fecha, brindó su apoyo incondicional en búsqueda de las respuestas imperiosas para iniciar y culminar lo empezado.

Asimismo, gratificar a los docentes de la escuela de Post grado, maestro de maestros, con sus propias características, estilos y experiencias que han logrado la culminación de este trabajo.

Finalmente, agradecer a mi familia por el espacio, en tiempo robado; la espera incansable, el apoyo y la confianza que depositan en mi persona.

Autora

PRESENTACIÓN

El trabajo de investigación que lleva por nombre "LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE EN INSTITUCIONES EDUCATIVAS DE PRIMARIA DEL DISTRITO DE INDEPENDENCIA, Lima tiene como finalidad:

1º Hacer un análisis de la relación que existe en el Liderazgo del Director y el desempeño del docente en concordancia al trabajo pedagógico de la misma forma el trabajo en la escuela como tarea educativo.

2º Conocer el estilo del liderazgo del director, del cual, se vale como autoridad del quien conduce para dirigir, motivar, guiar, influir, etc. Con el fin de cristalizar las opiniones del grupo que está a su disposición.

3º Conocer en cuál de las dimensiones del desempeño docente favorece más el nivel de liderazgo que realiza el director ante las gestiones pedagógicas, administrativa e Institucional, todo ello con una mirada al trabajo pedagógico del maestro en paralelo a la institución dando posibilidades de desarrollo de competencias básicas del alumno y desempeñarse en la vida diaria.

El propósito de la investigación es contribuir a las organizaciones de las Instituciones Educativas al desempeño de la labor directriz del director y su trabajo en forma paralelo con los docentes, que el esfuerzo unido contribuirá a la labor pedagógico con los alumnos y al clima institucional.

Siendo posible la unión univoca, Director-docente en el éxito de la institución educativa será un gran impulso en la educación del Perú.

Autora

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1 FUNDAMENTACIÓN DEL PROBLEMA

La era del conocimiento en que vivimos presenta a las sociedades modernas desafíos sin precedente histórico. Los vertiginosos avances en tecnología y las comunicaciones instantáneas que aceleraron el proceso de globalización y acercan a las personas y los países como jamás había sucedido, causan profundo impacto en la educación.

Inmediatamente surge la pregunta ¿Cómo vamos a educar a nuestros alumnos para que desarrollen la capacidad de ser funcionales y productivos en un mundo donde el cambio continuo es la única constante? y la respuesta tiene hoy tanto de desafío y potencial problemática, como de la oportunidad inherente a cualquier proceso de cambio cuando se utiliza la creatividad y la reflexión.

Pero hay que reconocerlo. Los desafíos que enfrenta la educación en todo el mundo son enormes, entonces la educación adquiere alta prioridad en el desarrollo de los países, las sociedades, las organizaciones. Es tan grande e imprevisible el impacto de estos cambios, que nadie de momento puede saber con absoluta certeza hacia donde vamos y cual será su impacto sobre las empresas, las comunidades, las instituciones pública, privadas y nuestras propias vidas.

La mayoría de las personas están de acuerdo en afirmar que nos encontramos ante una situación nueva, una época histórica en la que el cambio se ha convertido en el principal protagonista. En la actualidad el índice de cambio es mas rápido, su magnitud es mucho mayor y la cantidad y calidad del mismo es diferente, lo que hace que los responsables de las instituciones educativas tengan que enfrentarse con problemas que nunca habían visto antes.

Para que este cambio fundamental ocurra, es preciso disponer de directores capaces de asumir el liderazgo en el proceso de gestión siendo una tarea pendiente para los líderes educativos de la escuela.

Según un estudio de la UNESCO "La mayor parte de los directores no cuenta con una preparación que les permita asumir el liderazgo y estimular a los docentes ni ostenta la capacidad organizativa; es pues, necesaria fortalecer la capacidad de liderazgo de los directivos para transformar efectivamente la cultura de las instituciones escolares". Se trata aquí de generar climas propicios para mejorar el rendimiento del trabajo docente y el desempeño de los alumnos con una gestión escolar participativa, abierta y centrada en el logro de aprendizajes.

Es fundamental, considerar la debida importancia, el papel del liderazgo en los directores para poder conducir y guiar a los miembros de la organización educativa con el fin de cumplir los objetivos y metas que la institución y el sistema educativo requiere con urgencia.

La administración y/o gerencia relacionada con el liderazgo han surgido nuevas teorías y concepciones que busca la eficacia y la efectividad en la administración. En relación a esta problemática existen diversos planteamientos y conclusiones como lo señalan:

Respecto al liderazgo directivo ALFONSO (2001, 13), señala "Quien enfrenta hoy el reto de dirigir una institución educativa, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder Educativo, para lograr resultados óptimos en las condiciones en que vivimos"; otro punto importante es, que no basta con reunir los requisitos necesarios para el cargo, ni acumular una larga trayectoria docente y directiva, sino también una visión de que trascienda los parámetros del centro educativo.

Las posibilidades de éxito en la actualidad se "traducen en que su pensamiento y acción va creando un clima socio psicológico adecuado que

repercute decididamente sobre el sistema de relaciones interpersonales, compenetrando a las personas entre si y estas con la organización en su conjunto".

El sistema educativo necesita directores-lideres que armonicen adecuadamente los factores de calidad con los procesos de aprendizaje y sean movilizados del cambio pedagógico, pues las actitudes conservadoras ya son limitantes; quienes no se esfuerzan por cambiar su estructura mental de jefe a líder, jamás podrán optimizar sus logros de gestión y acción educativa.¹

Relacionado al liderazgo directivo GALLEGOS (2004, 112), señala que por mucho tiempo, los sistemas educativos siempre estuvieron conformes con la figura del director al frente de una institución educativa, que cumpliendo con las formalidades del caso, se encargaba de las tareas administrativas y pedagógicas (amparado en una abultada y confusa reglamentación), actuando de un modo u otro de acuerdo al grado de confianza de sus colaboradores, prevaleciéndole estilo burocrático, donde lo pedagógico se ve afectado por decisiones y mecanismos de corte administrativo, lo cual parece ser que el gran "nudo" que se interpone entre la organización escolar y su eficiencia esta en la ruptura de la gestión con la pedagogía, que existe en las escuelas de administración más tradicional, cuyo patrón se ajusta en mayor medida al control y la supervisión.

En los momentos actuales hay una revaloración del rol del director, que es considerado junto con los docentes como elementos claves para impedir o promover cambios y/o innovaciones en los centros educativos, siempre y cuando existan nuevas actitudes que aseguren condiciones necesarias para que los aprendizajes puedan darse de la mejor manera posible, en función a que los alumnos aprendan lo que se supone deban aprender, para garantizar la calidad.

¹ ALFONSO Alicia. (2001). La excelencia gerencial en educación. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13. (B. Publica de Lima). C 371.1 E.

El desafío – más complejo aun- es concebir y propiciar el desarrollo de un nuevo modelo de conducción de los centros educativos, mediante la figura del director-líder que encarne muchas mentalidades, nuevas actitudes y valores dentro de la difícil tarea que es liderar en educación, donde el futuro de las instituciones dependerá de la capacidad para formar adecuadamente a sus miembros de acuerdo a lo que el nuevo entorno institucional demanda.²

CALERO (1998, 306), Es importante que el director de centro educativo tome conciencia de su rol de líder, que debe inspirar respeto y debe ganar apoyo por lo que él sostiene, por lo que él representa y por sus formas de relacionarse con sus colegas. El líder tiene poder, autoridad, tiene influencia. El líder es poderoso no porque tiene autoridad legal, sino porque representa, articula y difunde en la organización valores que representan la más altas aspiraciones de los miembros de la misma. También señala: Que el liderazgo es influencia, es el proceso de influir sobre las personas para que intenten, con buena disposición y entusiasmo, lograr metas de grupo.

Los líderes no sólo motivan a sus subordinados a satisfacer sus propias metas y necesidades personales, sino también en la realización de los objetivos deseados para la organización. El estilo de liderazgo que es eficaz para un lugar puede no serlo para el otro, varia según la organización, las personas y las tareas.³

El liderazgo es una nueva filosofía de dirección para movilizar todos los recursos de la organización, especialmente los potenciales humanos, en el logro de la misión. El liderazgo incrementa la calidad del trabajo al dinamizar la comunicación, el compromiso y la capacidad del conjunto social para conseguirla calidad total.

² GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.

³ CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998

Referente a los docentes, la UNESCO (2004, 81), señala que los procesos vividos por la mayoría de países latinoamericanos, así como los resultados de estudios diversos, muestran que el factor docente es uno de los más importantes para que las Reformas Educativas tengan buenos resultados en el aprendizaje de los estudiantes y en la manera como se gestiona la educación en los sistemas, las escuelas y las aulas. Si por un lado sin buenos docentes no hay cambio posible, por otro lado la situación profesional y social de los docentes es uno de los nudos críticos de la educación. Los docentes son una de las causas más importantes del problema pero también pueden ser el inicio de las estrategias más efectivas para transformar la educación.⁴

El rol del profesor se va haciendo más complejo; sus funciones parten de un diagnóstico situacional y consisten en diseñar el proceso educativo, organizarlo y tomar decisiones técnico - científicas para programar, guiar el aprendizaje y evaluar. El papel del docente en el futuro será apasionante y diferente.

1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

La educación escolar tiene como finalidad el desarrollo de las capacidades y apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los jóvenes se inserten activamente en la sociedad. La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución también social; la escuela. La escuela es el lugar donde ocurre el proceso educativo formal y donde se deben concretar los mayores esfuerzos de la gestión del sistema educativo.

Es importante, la gestión que realiza el director en las instituciones educativas por ser la persona que está en contacto directo con los docentes y es él quien va determinar el éxito y cumplimiento de los objetivos, las metas del colegio y del sistema educativo, para ello deberá cumplir con todas las tareas

⁴ UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 81. (B. Publica de Lima). 371.206 C4 F2.

encargadas y encomendadas para la búsqueda de la calidad educativa. Es importante que el director escolar desarrolle todo su empeño, destrezas, habilidades, conocimientos y el liderazgo para poder cumplir su gran labor.

Los centros educativos tienen atribuciones para poder diseñar su proyecto educativo institucional de acuerdo a la realidad del estudiante y su comunidad. Además evalúa y conduce los procesos de gestión institucional; asigna el tercio curricular del tiempo para el desarrollo áreas y/o asignaturas relacionadas a su entorno para satisfacer necesidades y requerimientos de la comunidad. El responsable de la planificación y realización de planes estratégicos y administrativos es el director.

Por los factores antes mencionados, con la certeza y convencimiento de la importancia del decisivo papel del líder directivo y la labor educativa que realiza el docente es que considero plantear la siguiente pregunta:

1.2.1 PROBLEMA GENERAL

¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima?

1.2.2 PROBLEMA ESPECÍFICO

¿Qué relación existe en el liderazgo directivo que presentan los directores en las dimensiones de Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima?

¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño en las dimensiones personal, social y profesional de los docentes en las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima?

¿Cuál es el estilo del liderazgo directivo que presentan los directores y su relación con el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima?

1.3 OBJETIVOS

El presente trabajo de investigación realizado es llevado a cabo debido a la enorme importancia que tiene en los momentos actuales el liderazgo directivo ya que las organizaciones y el sistema educativo específicamente necesita que sean conducidos por personas que tengan capacidad de liderazgo; ya que ello permite poder afrontar los cambios y desafíos que nos trae el avance de la ciencia y tecnología. En los centros educativos la figura del director y su papel de líder es importante para lograr que la organización trabaje correctamente y logren los objetivos previstos por la institución y el sistema educativo.

El director influye para lograr los retos que se plantea a nuestra educación como es el lograr la calidad y excelencia educativa a través de la actuación y buen desempeño de sus docentes que permitirá al alumno alcanzar los aprendizajes esperados.

Es conocida la aguda crisis y problemática que atraviesa nuestro sistema educativo donde nuestra baja calidad educativa es un tema preocupante y un desafío para los actores sociales, políticos que han venido ocupándose de la problemática, que a pesar de las reformas y las medidas tomadas no ha podido superarse el problema. Un factor para lograr mejorar la calidad educativa es el desempeño docente. Porque sin una buena labor docente no hay calidad educativa.

Es importante abordar el estudio para conocer los resultados que puedan servir a las instancias superiores para tomar medidas correctivas.

En la presente investigación se realiza el estudio acerca del liderazgo directivo y el desempeño docente por ende las diversas investigaciones y fundamentos teóricos hacen ver que estas dos variables son muy importantes para el logro de la calidad educativa en el sistema educativo.

Por ello se considera plantear el trabajo de investigación con los siguientes objetivos:

1.3.1 OBJETIVO GENERAL

Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.

1.3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

1. Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo que presentan los directores en la Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de independencia – Lima

2. Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño en las dimensiones personal, social y profesional de los docentes en las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.

3. Identificar el estilo del liderazgo directivo que presentan los directores y su relación al desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima.

1.4 IMPORTANCIA Y ALCANCES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación esta orientada fundamentalmente a contribuir al mejoramiento de la educación en el país a través de como el adecuado desarrollo de los estilos de liderazgo adecuado es un factor importante que contribuye a lograr los objetivos, metas educativas y por tanto lograr una buena labor del docente.

Para ello, es importante que el director escolar sea un líder en las instituciones educativas, ya que teniendo un conveniente liderazgo garantizará

que los miembros y componentes de la institución educativa cumplan con su funciones y lo que se espera de ellos.

La presente investigación es importante por las siguientes razones:

- ✍ La necesidad de destacar la importancia de un adecuado estilo de liderazgo, como un factor necesario para lograr e incrementar la calidad del trabajo docente en los profesores de las Instituciones Educativas del distrito de Independencia - Lima.
- ✍ La obligación de conocer el estilo de liderazgo que tienen los directores de las instituciones educativas del distrito de Independencia describiendo su actuación y labor en su centro de trabajo.
- ✍ Habilitará a conocer, si el director cumple las labores que caracteriza y debe tener un líder directivo en la institución educativa. Asimismo permitirá conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes en las instituciones educativas de Primaria del distrito de independencia - Lima.
- ✍ Permitirá continuar más investigaciones respecto al estilo de liderazgo del director en distintos ámbitos (distritos, provincias) del país viendo la gran importancia que tiene para el logro de los objetivos y metas institucionales.
- ✍ Permitirá tener un valioso aporte teórico y de investigación referente al liderazgo directivo y su estilo. Así como el desempeño docente en las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.
- ✍ El estudio también es importante porque permitirá a los gerentes educativos (directivos, subdirectores, especialistas, consultores) conocer y tener a su disposición un trabajo de investigación que refleja validez y confiabilidad respecto a la relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente buscando de esta manera corregir y buscar mejorar en la labor directiva.

UBICACIÓN GEOGRÁFICO DEL ESTUDIO

La presente investigación consta por 5 instituciones educativas del nivel Primaria seleccionadas al azar, están ubicadas en el distrito de Independencia-

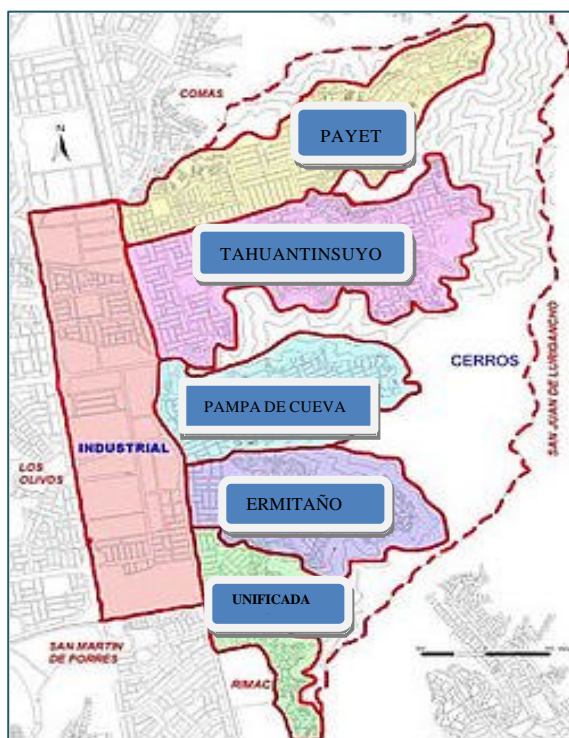
Lima, representada por las zonas geográficas, ubicadas en zona urbano-marginal del distrito.

Tabla N° 1 Zonificación de las Institución Educativa

N°	Institución Educativa	Zona de Ubicación
1	I.E. 2052 "Maria Auxiliadora"	Zona Payet
2	I.E. 2053 "Francisco Bolognesi"	Zona Cueva
3	I.E. 2056 "José Gálvez"	Zona Unificada
4	I.E. 3048 "Santiago Antunez de Mayolo"	Zona Ermitaño
5	I.E. 3049	Zona Tahuantinsuyo

El trabajo de campo se ha realizado durante el año 2008.

EL MAPA DEL DISTRITO DE INDEPENECIA-LIMA



Recopilación de Internet, siendo modificada las zonas por el uso actual de acuerdo a la realidad (06/12/2011)

1.5 LIMITACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La presente investigación presenta las siguientes limitaciones:

- ✍ Una de las principales limitaciones está, en haber encontrado pocos estudios de investigaciones realizados en las universidades de Lima respecto al estilo de liderazgo y el desempeño docente. Solamente encontramos tres estudios realizados; uno de ellos abarca la relación de las dos variables y la otras dos solamente el estudio del variable estilo de liderazgo. Respecto al desempeño docente hemos encontrado cuatro estudios más, pero relacionado con otras variables de estudio. Todas ellas encontradas en la Biblioteca Central de la Universidad Nacional de San Marcos.
- ✍ Fue imposible buscar nuestro tema de investigación en las distintas universidades que existe fuera de las provincias de Lima Metropolitana por razones de tiempo y poco acceso a las bibliotecas, sus horarios para invitados, son grandes limitantes.
- ✍ Importante restricción, es la poca colaboración en las instituciones educativas donde hay temor o dudas de parte de los directores y docentes para participar en un proceso de evaluación respecto a su labor y trabajo que realizan en la institución educativa.
- ✍ Otra restricción importante de la investigación es referente al tema económico ya que debido a ello, no permite ampliar el universo para incluir a más Instituciones Educativos para realizar el trabajo de investigación. Además de no poder realizar la búsqueda de otros trabajos de investigación en otras universidades fuera de Lima Metropolitana.
- ✍ Limitante es la falta de facilidades en tiempo por las instituciones de donde se labora para realizar investigaciones.
- ✍ Condición limitante es la falta de alguna disposición legal para el uso de un tiempo limitado para realizar Investigación.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRIO

2.1 ANTECEDENTES DEL ESTUDIO

En la ciudad de Lima se han encontrado escasos trabajos relacionados con estilo de liderazgo del director y el desempeño docente.

RINCON (2005,84), efectuó un estudio de investigación acerca de la "Relación entre Estilo de Liderazgo del Director y Desempeño de Docentes del Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas"; sobre una muestra estratificada que ha sido considerada proporcionalmente de los 9 colegios que conformaron el universo, teniendo diferentes muestras de docentes y alumnos en cada colegio. Siendo en total la muestra 165 docentes y 377 alumnos. El mayor número de muestras de docentes y alumnos siendo de la I.E. Juan Espinoza Medrano.

El estudio se realizó en el Valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas en la cual en el resultado de su investigación el autor llega a las siguientes conclusiones:

1. Los datos evidenciaron que entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente existe alto grado de correlación (0,76 de correlación de acuerdo al coeficiente de Pearson es una correlación positiva considerable) en las instituciones educativas del valle del Chumbao de la provincia de Andahuaylas.
2. Se ha hallado que en las instituciones educativas del valle del Chumbao los estilos de los directores que predominan son el estilo anárquico y el autoritario, lo cual evidencia que no ha habido innovaciones significativas en el estilo de dirección pues existe evidencia de que se continúa con estilos tradicionales de gestión por parte de los directores de las instituciones educativas.

3. Finalmente respecto al desempeño de los docentes la investigación concluye de que en la mayoría de las instituciones educativas del valle del Chumbao existe un bajo nivel de desempeño docente por que está afectado por el estilo de liderazgo de los directores.⁵

RODRIGUEZ (2006, 45), realizó la investigación sobre la "Percepción de los Estudiantes de Enfermería sobre los Estilos de Liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la UNMSM diciembre 2005"; trabajó con una muestra de 147 estudiantes obtenida mediante el muestreo probabilística estratificado aleatorio simple de los 5 años de estudios del universo de 490 estudiantes de enfermería. Rodriguez (2006) señala las siguientes conclusiones:

1. Que existe un porcentaje considerable (53%) de estudiantes que tienen una percepción desfavorable sobre los estilos de liderazgo de los docentes del D.A.E.
2. Ello, está relacionado a que el docente demuestra desinterés por la participación del estudiante, indiferencia ante las situaciones difíciles que este atraviesa o es rígido ante esta situación, hace diferencia en su trato con el estudiante, es desatento, mantiene una mala comunicación, impone su criterio o forma de pensar, es indiferente al desarrollo de las fortalezas y/o potencialidades, y permanentemente insiste en los errores de los estudiantes.
3. También concluye que existe un gran porcentaje de estudiantes que considera desfavorable las características de los estilos de liderazgo de los docentes como 74% en comunicación, 58% en relaciones

⁵ RINCON Juan. (2005). Tesis de Maestría: "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005". Lima: "UNMSM". Pág. 85 (B.C. de San Marcos). ED 1442.

interpersonales, 72% al trabajo en equipo y 71% en el desarrollo de potencialidades.⁶

MANSILLA (2007, 91), efectuó un estudio de investigación acerca de la "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001 - 2005 en la institución "Inmaculada Concepción" de Los Olivos; trabaja con una muestra que se ha considerado a la totalidad de directores (3) que dirigieron del 2001 al 2005, 78 padres de familia (65% del universo de padres), 11 profesores (46% del universo de docentes), y 78 estudiantes (65% del universo de estudiantes). En la investigación se llega a las siguientes conclusiones:

1. En los años de servicio educativo 2001-2005, el director D1 (2002), evidenció un estilo permisivo, quien contaba con 10 años de experiencia logro 25 puntos considerado como moderado grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
2. El director D2 cuyo estilo directivo fue autocrático contaba con 15 años de experiencia y logro 22 puntos considerado como bajo grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes.
3. El director D3 cuyo estilo directivo fue democrático, contaba con 20 años de experiencia y obtuvo 28 puntos considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. Este resultado es concordante con la primera hipótesis, primera variable y primer objetivo.
4. El año 2005 fue calificada la gestión del director D3 por los estudiantes con un puntaje de 62.98 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En cambio los directores D3 y D2 obtienen 35.92 y 19.6 considerado como moderado y bajo respectivamente.

⁶ RODRIGUEZ Edith. (2006). Tesis de Licenciatura: "Percepción de los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la "UNMSM". Lima: "UNMSM". Pág. 69. (BC de San Marcos). ENF 120.

5. Los padres de familia calificaron la gestión de los tres directores que laboraron del 2001 al 2005. Habiendo logrado el director D3=59.21 considerado como alto grado de influencia en el rendimiento promedio de los estudiantes. En comparación del director D1=30 puntos y D2=29.29 puntos considerado moderado y bajo respectivamente.⁷

DOMINGUEZ (1999, 74), realizó una investigación referente a "El desempeño docente, las metodologías didácticas y el rendimiento de los alumnos de la escuela académica profesional de obstetricia de la facultad de medicina". Dominguez (1999) trabajó con una muestra de 320 alumnos de dos universidades.

"Universidad Nacional Mayor San Marcos" y la "Universidad Particular los Andes", que representa el 38% del universo de 836 alumnos. Siendo 160 alumnos de cada universidad; de los ciclos 5to y 6to además del 7mo y 8vo semestre de estudio.

Como consecuencia de esta investigación se llega a la conclusión, que los factores de desempeño docente y métodos didácticos influyen positivamente en el rendimiento académico de los estudiantes.

El factor desempeño docente incrementa el rendimiento académico de los estudiantes con un peso de 1.42 y el factor métodos didácticos también influye significativamente incrementando el rendimiento académico de los estudiantes en 1.26. En forma específica, "El eficiente desempeño docente y los métodos didácticos centrados en el aprendizaje", incrementan significativamente el desempeño académico de los estudiantes del Ciclo Básico de Obstetricia.⁸

⁷ MANSILLA José (2007). Tesis de Doctorado: "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en la Institución "Inmaculada Concepción". Lima: "UNMSM" Pág. 103. 376.541 M22 2007.

⁸ DOMINGUEZ Constantino (1999). Tesis de Maestría: "El desempeño docente, las metodologías didácticas y el rendimiento de los alumnos de la escuela académico profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina" Lima: "UNMSM". Pág. 74

OSORIO (2006, 181), realizó el estudio de investigación sobre "El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemático y física de las facultades de educación en las universidades de la sierra central del Perú"; trabaja con una muestra que se ha considerado de la totalidad de docentes (29 docentes) y una parte de alumno del V, VII, y IX ciclo de las 3 universidades en estudio (universidad Nacional del Centro, Universidad Daniel Alcides Carrión y Universidad Nacional de Huancavelica), siendo la técnica de muestreo la circunstancial en grupos ya formados. Siendo la muestra en total 212 alumnos (100 alumnos de la Universidad Nacional del Centro, 62 de la Universidad Daniel Alcides Carrión y 50 de la Universidad nacional de Huancavelica). De la investigación realizada se llega a las siguientes conclusiones:

1. El desempeño de los docentes de Matemática y Física de las Facultades de Educación en las tres universidades es en promedio buena ya que obtienen 14,56 puntos como producto de los datos proporcionados por los estudiantes, docentes, y jefes de departamento mediante encuestas de dominio tecnológicos, científicos, responsabilidad en el desempeño de sus funciones, relaciones interpersonales y formación en valores éticos en la que obtienen 13.36, 14.62, 15.28, 14,25 y 14.73 puntos respectivamente.
2. El rendimiento académico de los estudiantes de la especialidad de matemática y física y física de la facultades de educación de las tres universidades es en promedio deficiente porque obtienen 07.15 puntos obtenida de la prueba de conocimientos aplicada sobre matemática.
3. El coeficiente de Correlación entre los conocimientos en matemáticas y física y el rendimiento académico en formación especializada según las actas promocionales de los estudiantes de la especialidad de matemática y física de las facultades de estas tres universidades es 0,78; la cual demuestra que existe una alta correlación donde los resultados de las pruebas de conocimiento muestran el deficiente nivel

de rendimiento académico en la que se encuentran los estudiantes de estas tres universidades.

4. El desempeño del docente universitario de matemática y física se relaciona significativamente con el rendimiento académico en formación especializada de estudiantes de la especialidad de matemática y física de las facultades de educación debido a que en la universidad donde hay un mejor desempeño docente hay un mejor rendimiento académico. En la prueba de correlación múltiple se obtiene $r=0,37397$ ⁹

PAREDES (2006,53), ejecutó la investigación relacionado al tema "Desempeño del docente en el 4to año de la promoción 2000 y 2002 de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, octubre 2004-febrero 2006" de Lima; en su trabajo no aplica la muestra ya que su universo es muy pequeño y manejable (70 alumnos promoción 2000, 60 alumnos promoción 2002 y 78 docentes de la E.A.P. de Obstetricia); solamente considero para la muestra a las personas que aceptaron ser parte de la investigación siendo ellos 100 alumnos (53 de la promoción 2000 y 47 de la promoción 2002) y 26 docentes. En la investigación se llega a las siguientes conclusiones.

1. La calificación que los alumnos de Obstetricia otorgaron a los docentes en sus múltiples indicadores (actividad educativa, responsabilidad laboral, estrategias de enseñanza y relación docente-alumno) fue de 13 considerado como regular en la escala valorativa.
2. Los docentes se calificaron con promedios altos (20). Es decir que ellos perciben su trabajo como buen desempeño.
3. En relación a la autoevaluación que realizan los docentes y la evaluación hecha por los alumnos, existen algunas discrepancias sobre todo en la

⁹ OSORIO Alberto (2006). Tesis de Doctorado: "El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las tres facultades de educación de las universidades de la sierra central del Perú". Lima: "UNMSM". Pág. 181 ED 1459

responsabilidad laboral, estrategias de enseñanza y relación docente-alumno. Pero, coinciden ambos en calificar con puntaje alto a la actividad educativa.¹⁰

CHARRY (2005, 128), realizó la investigación referente a "Relación entre el desempeño didáctico del docente y la capacitación del egresado para elaborar la tesis de grado en la Maestría de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos", Charry (2005) trabaja con una muestra conformada por 36 egresados de la Maestría de Docencia en el Nivel Superior en Educación promoción 2000 considerada de la totalidad de egresados de la Maestría en Educación de la misma mención. De la investigación realizada se llega a las conclusiones:

1. Los resultados de la investigación demuestran que los métodos aplicados por los docentes lograron en los maestristas, el aprendizaje óptimo del proceso de investigación científica tal como se evidencia en las calificaciones obtenidas por los alumnos, en opinión de los propios encuestados.
2. Entre el aprendizaje y los métodos didácticos o desempeño didáctico, la correlación es fuertemente positiva, cuyo valor es de 0.8949; lo que demuestra que los maestristas si han tenido un buen nivel de aprendizaje producto del desempeño didáctico del docente de investigación científica.
3. Pese a que los egresados de Maestría en Educación, Mención Docencia en el Nivel Superior de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos en su mayoría tuvieron buenas calificaciones; sin embargo, consideran que no están bien capacitados para la elaboración de la tesis de grado.
4. La correlación entre los ítems de calificación alta vs didáctica (bastante) demuestra una relación directa ($r_s=5.27$), lo que significa que los maestristas

¹⁰ PAREDES Luz (2006). Tesis de licenciatura: "Desempeño del docente en el 4to año de la promoción 2000 y 2002 de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, octubre 2004 febrero 2006". Lima: "UNMSM". Pág. 53 OBS 74.

que han tenido calificaciones altas señalan que el desempeño didáctico ha sido bueno, no obstante, esto se da desde el punto de vista teórico, puesto que en la práctica no es así, se puede comprobar, que pasados los 5 años después de la culminación de los estudios realizados, la gran mayoría no logra elaborar la tesis de grado.¹¹

RAMIREZ (2006, 186), realizó una investigación sobre la "Evaluación integral del desempeño profesional de los docentes de Educación Secundaria de menores de la UGEL N° 06 de Lima para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y educación"; trabajó con una muestra de 55 docentes que se considero del universo de 700 profesores de secundaria. Siendo además encuestados los padres de familia y alumnos de las 5 instituciones educativas. El autor llega a las conclusiones:

1. En la autoevaluación más del 50% de los docentes consideran su trabajo como excelente y muy bueno.
2. En la encuesta de opinión de los alumnos más del 50% de los alumnos consideran que el docente tiene las dos alternativas, un buen y muy buen desempeño.
3. En la encuesta sobre gestión directriz los docentes en un 50% consideran que a veces el director los apoya en la mejora de su desempeño profesional.
4. En la encuesta de opinión de los padres de familia el 45% esta totalmente de acuerdo con el desempeño de los docentes, el 45% esta parcialmente de acuerdo y el 10% esta en desacuerdo con el desempeño de los docentes.¹²

¹¹ CHARRY Juan (2005). Tesis de Maestría: "Relación entre el desempeño didáctico del docente y la capacitación del egresado para elaborar la tesis de grado en la Maestría de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos". Lima: "UNMSM". Pág. 128 ED 1450.

¹² RAMIREZ Maria (2006). Tesis de Maestría. "Eval¹² CHARRY Juan (2005). Tesis de Maestría: "Relación entre el desempeño didáctico del docente y la capacitación del egresado para elaborar la tesis de grado en la Maestría de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos". Lima: "UNMSM". Pág. 128 ED 1450.

Varios de los autores referidos, que sirvieron de antecedentes a la investigación coinciden en que los administradores que se forman para gerenciar en educación deben tener condiciones de líder, de allí, que éstos directores les implican conocer las teorías de la motivación y ser capaces de planificarlas según las circunstancias, haciendo con ello gala de conocimientos de las teorías de liderazgo.

2.2 BASES TEÓRICAS

ASPECTOS GENERALES: EDUCACIÓN, CALIDAD E INSTITUCIÓN EDUCATIVA

2.2.1 LA CALIDAD EN LA EDUCACIÓN PERUANA

DELGADO (2005, 27), señala que a pesar de haber logrado notorios avances en términos de universalización del acceso, la Política Nacional Educativa aun mantiene como su principal deficiencia estructural su baja calidad permanentemente contrastada y confirmada mediante evaluaciones realizadas tanto en el ámbito latinoamericano, como en el ámbito mundial. El interés por conocer los resultados del sistema educativo esta fundado en su trascendencia para la consolidación de sociedades competentes y competitivas, que puedan superar la pobreza y que tengan como objetivo generar mayor libertad en los individuos con igualdad de oportunidades.

La educación es una responsabilidad compartida entre la sociedad y el estado, no es menos cierto que la gestión del servicio educativo estatal representa el porcentaje mayor del nudo crítico que marca la deficiencia del estado como proveedor y regulador.

A pesar de que el porcentaje de asignación del PBI a la educación peruana se encuentra muy por debajo de la media deseable latinoamericana e incluso del cumplimiento de pactos como El Acuerdo Nacional, también es evidente que la mayor asignación de recursos no puede garantizar una mayor eficiencia o un incremento de la calidad educativa, lo que debería constituir el objetivo

central de cualquier reforma que se planee realizar, incluso aquella vinculada con la descentralización del sistema.

Parte de las reformas iniciadas en los años 90 para superar las deficiente gestión estatal del servicio fue la promoción de la inversión privada en educación a partir de un nuevo marco normativo que reconocía la actividad educativa como una que podía conciliar el servicio educativo con la actividad lucrativa, haciendo mas transparente la gestión privada que ya se venia realizando en el país. Esta reforma, junto a propuestas inacabadas respecto a la acreditación de la calidad educativa, la participación comunal en la gestión de los centros educativos, la capacitación docente o la racionalización de la oferta, sustentaban el inicio de una renovación en la estructura del sistema y en su propia conceptualización como pilar del desarrollo; sin embargo, consideraciones ajenas a las eminentemente técnicas impidieron su generalización.

Como se sabe, entre 1994 y 1995, MINEDU, PNUD, GTZ, UNESCO y Banco Mundial, elaboraron el "Diagnóstico General de la Educación Peruana", que afirmó el hecho de que, a pesar de contar con una de las mayores coberturas de matricula en América Latina, la educación peruana tenia uno de los índices mas bajos de calidad.

Entre otras, el diagnóstico planteo algunas conclusiones que marcaron el derrotero de las decisiones políticas de reforma educativa durante esa década: la inexistencia de un programa nacional educativo, la poca inversión en el sector, la escasa e ineficiente infraestructura y materiales educativos, lo obsoleto de los currículos, la burocracia y la superposición de normas y procedimientos.¹³

¹³ DELGADO Lisbeth (2005). Implicancias del nuevo marco legal sobre los roles de la institución educativa, los gobiernos locales y el Ministerio de Educación. Lima: Consejo Nacional de Educación. Pág. 27 (BC de San Marcos) LB2898.38 D51.

2.2.2 LA CALIDAD COMO PROPIEDAD EMERGENTE DEL SISTEMA EDUCATIVO

MONTENEGRO (2003, 10), señala que en el campo educativo, la calidad se refiere al grado de acercamiento a los fines previstos. De acuerdo con la Misión de Ciencia, Educación y Desarrollo (1994), esta asociada a la coherencia de todos los factores que intervienen en el proceso educativo para satisfacer las expectativas de la sociedad y en especial de sus más críticos.

En síntesis, la calidad es una propiedad que emerge del sistema educativo; es decir, de un conjunto de factores, de componentes y de las relaciones entre ellos. En el contexto más amplio, la calidad educativa es un indicador del desarrollo cultural de un pueblo o nación, es una característica que subyace al sistema social económico y político.

La calidad es una resultante social y se halla determinada por factores y por condiciones propicias. De manera general, se pueden definir dos grandes factores: los asociados al estudiante y los asociados al ambiente. Entre los factores asociados al sujeto que aprende se encuentran sus condiciones fisiológicas, el grado de satisfacción de sus necesidades básicas y los niveles de motivación. Entre los factores asociados al ambiente están la familia, la institución educativa y el contexto social.

Dentro de la institución, el docente es el principal gestor del proyecto educativo, es quien vislumbra el horizonte, quien diseña el currículo y en una interacción permanente con el estudiante, le ayuda a orientar y dirigir su proceso de formación. Es por esto que el desempeño docente se considera el factor preponderante de la calidad educativa.¹⁴

2.2.3 ASPECTOS CONCRETOS QUE CARACTERIZAN A UNA INSTITUCIÓN ESCOLAR

¹⁴ MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogota: magisterio. Pág. 10, 21. (B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.

FALIERES y ANTOLIN (2004, 80), señala que en la conceptualización de lo que es una institución escolar, podríamos determinar algunos aspectos concretos:

- ? Su actividad se desarrolla en una porción de tiempo, en el que las personas se aíslan en distintos espacios de la escuela.
- ? Hay un currículo que establece parámetros para dirigir la actividad educativa.
- ? Existen sistemas de símbolos que asignan significados convencionales acerca de lo que es un maestro, de lo que es un alumno, de lo que es el conocimiento y el trayecto hacia el y de lo que es la autoridad.
- ? Existe en un ambiente artificial, en el que se tratan de crear especialmente las condiciones para enseñar y aprender.
- ? Las personas ocupan diferentes niveles jerárquicos, con roles y tareas específicas.
- ? En las escuelas se efectúan "recortes" de información, de tradiciones, de valores propios de las sociedades de nuestro tiempo, para transmitirlos.
- ? El quehacer de cada escuela responde a características propias, por más que haya similitudes con otras instituciones semejantes. Esta percepción se va acrecentando con la antigüedad que adquiere la institución e influye en las prácticas de sus integrantes. Cuanto más joven es la escuela, más puro se encuentra su proyecto institucional y encara sus propuestas con más fortaleza.
- ? En el ámbito escolar, circulan fuertes energías afectivas que determinan el clima institucional, la disposición para enseñar y para aprender. Es importante tener en cuenta que surgen sentimientos de rivalidad, de preferencias, de triunfo, de fracaso, de poder, de sometimiento.
- ? Hay una serie de normas que regulan las relaciones humanas con los componentes materiales de la actividad escolar.

? Se postulan metas, requerimientos y exigencias.¹⁵

Considerando los aspectos concretos que tiene la institución escolar desde la perspectiva de Falieres y Antolín; podemos manifestar que, en toda institución educativa están presentes estos aspectos mencionados, que se encuentran en mayor medida. Son aspectos que se pueden observar en su existencia y cumplimiento a través de las actividades diarias de la institución escolar.

Un aspecto concreto es el horario y la calendarización establecida que tienen las escuelas con sus diferentes turnos y determinados meses de estudio; siendo las aulas, laboratorios, y salas de video los espacios de aprendizaje de la escuela. Otro aspecto concreto es el currículo establecido por los ministerios y adecuados por las instituciones educativas para poder desarrollar su actividad educativa. Otro aspecto concreto es la definición que se da al maestro, alumno, conocimiento y el trabajo docente por parte de los educadores especialistas del sector educativo.

El ambiente de trabajo es otro aspecto concreto preparado por el docente para facilitar el aprendizaje y la enseñanza en el aula o laboratorio a través de láminas, gráficos, dibujos, experimentos, etc.; que permitan ayudar en el aprendizaje del alumno. De la misma forma, este es otro aspecto concreto, las jerarquías establecidas en las instituciones educativas cada uno con sus roles y tareas específicas a realizar para el adecuado funcionamiento de la institución educativa.

Otro aspecto concreto es la transmisión y enseñanza de los aspectos mas interesantes y significativos de las materias, valores, tradiciones y prácticas educativas que puedan servir y ser útiles para el alumno. Otro aspecto concreto es el PEI que desarrolla y que tiene cada escuela; siendo muy diferentes en virtud que todas las escuelas no son iguales, ni semejantes.

¹⁵ FALIERES Nancy y ANTOLIN Marcela (2004). Como mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo. Montevideo: Cadiex international. Pág. 80 (B. Publica de Lima) 371.1 F18.

El clima institucional es otro aspecto concreto, que presentan cada escuela y que puede ser afectiva, cordial o también conflictivo y que siempre lo encontramos presente en las escuelas influyendo en el comportamiento, desempeño y logros de los docentes y la institución educativa. Finalmente, otro aspecto presente y concreto que tiene todas las instituciones son las metas y exigencias que se plantean a los docentes, alumnos y directores en pos de lograr los objetivos y la excelencia educativa.

2.2.4 ¿QUÉ ESCUELAS SE NECESITAN PARA EL SIGLO XXI?

TENUTTO, KLINOFF y Otros (2004, 26), citando a Federico Mayor, ex director de la UNESCO (1987-1999) y pensando en las necesidades urgentes del siglo XXI señalan que se necesitaran:

- ✍ Escuelas que centralicen su forma de gestión escolar en el aprendizaje.
- ✍ Escuelas que desarrollen un sentido de pertenencia y construyan su identidad.
- ✍ Escuelas que estén abiertas al aprendizaje y para el aprendizaje de todos.
- ✍ Escuelas que propicien fuertemente las culturas de trabajo cooperativo.
- ✍ Escuelas integrales que superen las barreras de las disciplinas científicas.
- ✍ Escuelas que formen tanto para le presente como para el futuro, pero reconociendo el pasado.
- ✍ Escuelas que rediseñen estrategias y metas para atender a la diversidad de poblaciones sociales.
- ✍ Escuelas que formen para la democracia y el ejercicio de la ciudadanía.
- ✍ Escuelas capaces de identificar problemas, plantearse procesos de mejoramiento y dar cuenta de los resultados que alcanzaron.
- ✍ Escuelas con equipos directivos y docentes preocupados por la calidad de los conocimientos y por las competencias que aprenden tanto niños como jóvenes.

- ✍ Escuelas que evalúan si lo que ellas enseñan es relevante para los estudiantes y para las necesidades del siglo XXI.¹⁶

Reconociendo las ideas de Tenutto y otros, sobre la escuela que se necesita para el siglo XXI son las que orientan su papel en función al desarrollo integral del alumno, el cuidado de las características, necesidades de una calidad educativa, que evalúe, retome y reforme a la circunstancia de los avances tecnológicos asimismo se requiere y exige respetar la cultura de los componentes de la institución educativa. Donde la gestión del director priorice el logro del aprendizaje realizando acciones para que se cumpla el objetivo.

Además se requiere que los componentes de la institución educativa se identifiquen con la institución, sus objetivos, y metas demostrando mediante los hechos su pertenencia al centro educativo.

Se requiere también que las escuelas y sus miembros aprendan e innoven para que los alumnos puedan aprovechar de este nuevo conocimiento. Se requiere además escuelas que fomenten el trabajo cooperativo en todos sus miembros (alumnos, docentes y directivos).

Se demanda del mismo modo, que enseñen y preparen para afrontar el presente y futuro donde los contenidos sirvan para el desarrollo integral del alumno y enseñe además a vivir en democracia fomentando la paz, el orden y el respeto en su vida presente y futura ejerciendo la ciudadanía de manera correcta.

Además, a las escuelas le corresponden saber planear y desarrollar soluciones a los problemas y necesidades que existen y ser responsables de las acciones y resultados que alcancen.

¹⁶ TENUTTO Martha, KLINOFF Adriana y otros. (2004). Escuela para maestros. Montevideo: Cadiex International. Pág. 26, 25 (B. Pública de Lima.) E 370.3 E7.

Los directivos y docentes conjuntamente, les corresponden asumir el compromiso con el mejoramiento de la calidad educativa de sus instituciones fomentando el conocimiento y las competencias en los alumnos; evaluando finalmente si los contenidos del currículo con su aplicación son necesarios y relevantes para el alumno y para lo que se necesite en el presente siglo XXI.

2.2.5 ROL DE LA ESCUELA

UNESCO (2004, 75), señala que la educación escolar posee como finalidad el desarrollo de las capacidades y apropiación de los contenidos de la cultura necesarios para que los jóvenes se inserten activamente en la sociedad. La educación, por tanto, es un proyecto de naturaleza social que se desarrolla y toma cuerpo en una institución también social; la escuela. Si bien se diversifican los espacios de aprendizaje, la escuela sigue siendo la unidad fundamental donde tienen lugar los procesos de enseñanza y aprendizaje, y la única que puede asegurar un acceso equitativo al conocimiento.

La escuela es igualmente la segunda instancia de socialización, después de la familia, de convivencia y de integración social.¹⁷

LIDERAZGO DIRECTIVO – LIDERAZGO

2.2.6 CONCEPTO DE LÍDER

ANDER-EGG (1997, 110), nos menciona que líder en inglés es leader, derivado del verbo to lead (guiar). Vocablo de amplio uso en nuestra lengua, en la que se escribe y pronuncia de acuerdo con la fonética inglesa.

Líder es la persona que tiene capacidad de persuadir o dirigir, derivado de sus cualidades personales, independientemente de su posición social, de sus cargos o funciones. Es el que tiene habilidad para conseguir adeptos y

¹⁷ UNESCO. (2004). *Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe*. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 75. (B. Publica de Lima). 371.206 C4 F2.

seguidores. Para algunos psicólogos sociales, la nota mas característica del líder es la de ser el miembro de un grupo que mas frecuente y persistentemente es percibido desempeñando actos de influencia sobre los otros miembros del grupo. Como consecuencia de sus atributos de personalidad y de sus habilidades expresadas en una situación contextual determinada.¹⁸

Desde el punto de vista de Ander-Egg y de los psicólogos sociales; el concepto de líder es aquella persona que tiene cualidades personales y que, de ella se deriva la capacidad de persuadir o dirigir y esa es la capacidad estrechamente independiente respecto a la posición social a la cual pertenece la persona, o los cargos o funciones que pueda desempeñar porque un directivo no necesariamente tendrá innato la capacidad de liderazgo.

Además su campo de acción es amplio donde sus atributos de personalidad y habilidades van a originar en la organización o grupos donde son miembros actos de influencia sobre los otros miembros del grupo.

UNE (2004, 98), señala que el líder, en el sentido más amplio, es el que dirige por ser el iniciador de una conducta social, por conducir, organizar o regular los esfuerzos de otros o por el prestigio, poder o posición. Líder, en sentido estricto, es la persona que dirige por medios persuasivos y en merito a la aceptación voluntaria de sus seguidores.¹⁹

COLLAO (1997, 114), señala que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone

¹⁸ ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57

¹⁹ UNE (2004). Capacitación de docentes y directores de la región Callao. Lima: DATA PRESS S.A. Pág. 98. (B. Personal)

con claridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspira llegar.²⁰

GALLEGOS (2004, 114), menciona que, el líder es el conductor, guía, jefe, dirigente. Es el que va a la cabeza de la organización y su articulador. Propone con celeridad los medios o caminos para el logro de los objetivos y crea una visión de futuro al cual aspirar y llegar con acciones no coercitivas.²¹

2.2.7 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Liderazgo se define como la capacidad de una persona para influir en el comportamiento de los demás, contando éste con un carácter circunstancial dependiendo de las actividades, conocimientos y habilidad que utilice para hacerlo productivo.

HELLRIEGEL (2005, 418), expresa que, el liderazgo es una relación de influencia entre líderes y seguidores que se esfuerzan por un cambio real y resultados que reflejen sus propósitos compartidos.²²

ANDER-EGG (1997, 110), afirma que, el liderazgo es la función realizada dentro del grupo por el líder, en algunos casos con ribetes carismáticos. Existen diferentes formas de liderazgo según las situaciones y tareas: una persona puede ser líder en un grupo y seguidor en otro. Se puede ejercer influencia en un determinado campo o para la realización de una tarea y no ejercer ninguna influencia de liderazgo en otros ámbitos de actuación.²³

²⁰ COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

²¹ GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.

²² HELLRIEGEL Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.

²³ ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Ander-Egg; se desarrolla desde el ámbito donde actúa el líder; la función de liderazgo lo realiza en una organización o grupo de personas. Esta función puede incluir el carisma en algunos casos. No siempre la persona será líder en todas las organizaciones.

En otros grupos puede ser un seguidor todo depende de las habilidades, las tareas o intereses que puede tener la persona líder en una organización. Ej. Una persona puede ser líder en su centro de trabajo pero en su comunidad o parroquia puede ser solamente un seguidor debido a la existencia de otra persona con las habilidades, conocimiento de la teoría y la capacidad de liderazgo.

CHIAVENATO (1986, 183), citando a Knickerbocker define en términos de dinámica del comportamiento humano, como "el liderazgo es función de las necesidades existentes en una situación dada y consiste en la relación entre un individuo y un grupo". En relación funcional solamente existe cuando un líder es percibido por un grupo como detector de medios para la satisfacción de sus necesidades. Así seguirlo puede ser para el grupo un medio de aumentar la satisfacción de necesidades o de evitar su disminución. El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo.²⁴

Desde la perspectiva de Knickerbocker, el concepto de liderazgo es una relación funcional, ésta existe cuando el líder y el grupo se relacionan e interactúan realizando acciones y comportamientos para afrontar una necesidad evidente. El líder es quien deberá satisfacer las necesidades desarrollando sus habilidades, conocimientos y capacidad de liderazgo para lograr la consecución de los objetivos.

Para el grupo de esta manera seguir al líder significará que las necesidades sean afrontadas y lograr los objetivos anhelados que el grupo

²⁴ CHIAVENATO Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 183 (B. Publica de Lima) 658 Ch44 1986.

plantea en toda organización; porque el líder los sabrá conducir a realizar las acciones pertinentes para tal fin.

CHIAVENATO (2002, 512), señala que el liderazgo es un fenómeno social que ocurre exclusivamente en los grupos sociales y en las organizaciones. Podemos definir liderazgo como una influencia interpersonal ejercida en una situación dada y dirigida a través del proceso de comunicación humana para la consecución de uno o más objetivos específicos. Los elementos que caracterizan al liderazgo son, en consecuencia, cuatro: influencia, situación, proceso de comunicación y objetivos por conseguir.²⁵

Siendo cuatro los elementos que caracterizan al liderazgo: La influencia porque el líder influye en sus seguidores a que realicen las acciones correctas para lograr los fines u objetivos. La situación debida a que en un momento dado es necesaria la presencia y actuación del líder quien usando su capacidad de liderazgo buscará afrontar una situación difícil convirtiendo el reto y la incertidumbre en un logro y éxito en la organización.

El proceso de comunicación para que a través de esto, el líder podrá transmitir sus influencias, ideas y conocimientos en el grupo. Finalmente los objetivos que son la tarea o meta que tiene el líder y su grupo a través de la acción o trabajo de los integrantes.

El concepto de liderazgo desde la perspectiva de Chiavenato; es eminentemente social porque se da en las organizaciones o grupos sociales donde hay una influencia interpersonal del líder en sus seguidores. Es ejercida en una situación donde la presencia y acción del líder es muy necesaria y fundamental; para ello, se hace uso del proceso de comunicación humana que nos lleva a la consecución de los objetivos.

²⁵ CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogotá: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54

CHIAVENATO (2002, 315), define que el liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que ejecuten lo que deben hacer. El líder ejerce influencia en las personas orientado hacia sus objetivos, las percepciones de los objetivos de aquellas. La definición del liderazgo incluye dos dimensiones: la primera es la capacidad supuesta de motivar a las personas para que hagan aquello que debe realizarse. La segunda es la tendencia de los subordinados a seguir aquello que perciben como instrumento para conseguir sus objetivos y satisfacer las necesidades personales.²⁶

GUIBOVICH (2006, 185), citando a Burns, define el liderazgo "como el proceso por medio del cual los líderes producen a los seguidores a actuar en la búsqueda de objetivos que representen los valores, motivaciones, deseos, necesidades, aspiraciones de uno y otros, líderes y seguidores".²⁷

Según Burns, el concepto de liderazgo es un proceso donde los seguidores son inducidos por los líderes a actuar para buscar los objetivos que no solamente representen los intereses y aspiraciones de líder sino de los demás integrantes del grupo. Al mismo tiempo, deberá incluir las motivaciones, deseos y necesidades que tienen el líder y el grupo en la organización.

GUIBOVICH (2006, 186), citando a Rallph y Stogdill, señala que existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto. Aquí, se entenderá el liderazgo gerencial como el proceso de dirigir las actividades laborales de los miembros de un grupo y de influir en ellas.²⁸

²⁶ CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración. 3era edición. Bogota: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.

²⁷ GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.

²⁸ GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.

GUIVOBICH (2006, 186), citando a Cassio profesor de ESAN, señala al liderazgo como la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas. La fuente de esta influencia podría ser formal, como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización; pero también puede emerger fuera de la estructura formal de la organización.²⁹

Según Cassio, el liderazgo se da cuando el líder tiene la capacidad de influir en un grupo para el logro de las metas. De la misma forma, considera que la influencia puede ser formal cuando el líder desempeña un cargo gerencial en una organización pudiendo ser una empresa, institución educativa, fábrica, club o asociación académica, deportiva, etc. Pero también considera que el líder puede surgir e influenciar en una organización no formal como reunión de padres, reunión de amigos, etc.

CUEVA (2006, 206), señala que el liderazgo es la función o autoridad de quien conduce o dirige. La palabra liderazgo cubre las nociones de autoridad, de poder, de prestigio, en otras palabras, define el fenómeno de cristalización de las opiniones y comportamientos de un grupo bajo la acción de un líder.³⁰

Según Cueva (2006) afirma que, el liderazgo es la función de un líder quien va conducir o dirigir a los demás integrantes del grupo. Considera que en el liderazgo está inmersa en diferentes palabras como la autoridad que tiene el líder de una organización; poder que emana de las facultades que le son otorgadas al líder para realizar alguna acción a favor del grupo. El prestigio, ya que el líder es visto como una persona con habilidades, conocimientos y grandes facultades para conducir y lograr los objetivos y éxitos en la organización.

²⁹ GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.

³⁰ CUEVA Alonso (2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006.

PRATT (2004,173), manifiesta que el liderazgo es el acto de organizar y dirigir los intereses y actividades de un grupo de personas, unidas para algún proyecto o empresa. Es dirigida por una persona que fomenta la cooperación con el fin de lograr que todos los integrantes aprueben en forma voluntaria las tareas para cumplir los objetivos determinados de la misma forma los fines y métodos. Los dos tipos de liderazgo más importantes desde el punto de vista social son el conservador y el protagonista.³¹

CERTO (2000, 126), citando a Elise Goldman, señala que el liderazgo es el proceso de dirigir la conducta de otros hacia el alcance de algún objetivo. Dirigir, en este sentido, significa hacer que los individuos actúen de cierta manera o según un rumbo particular. Idealmente, este rumbo es coherente con factores como las políticas establecidas por la organización, los procedimientos y la descripción de las funciones. El tema central del liderazgo es lograr que se alcancen las cosas por medio de la gente.³²

El trabajo del líder compromete a dirigir al grupo para que actúen siguiendo una dirección o camino planificado que los lleva a alcanzar las metas o fines. Lógicamente se está obligado seguir el rumbo cumpliendo y respetando las funciones propias que tiene cada integrante, todo ello según las políticas que son establecidas por la organización. Es por ello que lograr el objetivo o las metas; a través del esfuerzo de los integrantes de una organización es muy importante y es el papel central de liderazgo.

KOONTZ y WEIHRICH (2001, 328), afirma que el liderazgo se define como influencia, es decir, como el arte o proceso de influir en la gente, con la finalidad de que ofrezcan con voluntad y entusiasmo, un esfuerzo para el logro de objetivos comunes. Idealmente la gente le corresponde verse estimulada a

³¹ PRATT Henry (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de cultura Económica. Pág. 173 (BC de San Marcos) R/HM 17 D71 1997.

³² CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.

desarrollar no solo con la voluntad, sino también con pasión y confianza respecto al trabajo.

La pasión es ardor, ahínco e intensidad en la ejecución del trabajo; la confianza refleja, la experiencia y la habilidad técnica. Los líderes actúan para ayudar a un grupo a alcanzar objetivos a través de la máxima aplicación de sus capacidades.³³

Para Koontz y Weihrich, el liderazgo es un arte porque en base a la voluntad y entusiasmo que mueve a la gente a realizar acciones con mucha satisfacción, empeño y alegría o proceso de influir en la gente, cuya finalidad es que, los integrantes de una organización realicen un esfuerzo con el fin de lograr los objetivos en común; ello, es perseguido por los integrantes. Pero, este esfuerzo es, también importante desarrollar la pasión y la confianza respecto al trabajo.

La primera es substancial porque se logra trabajar con mucha intensidad y alegría en la búsqueda de los objetivos. La segunda es igualmente trascendental porque a través de la confianza se van sintiendo capaz de realizar una acción. En general la acción del líder le corresponde estimular y desarrollar la mayor capacidad de confianza y demostrar una considerada actitud, destreza, habilidad y entusiasmo con el grupo para ayudar a alcanzar los objetivos.

MARTI (2003, 281), comenta que, el liderazgo es la función que realiza la persona que actúa como líder de un grupo. Implica una relación desigual aceptada por los miembros del grupo. Pueden distinguirse tres estilos de liderazgo; el autoritario, que se produce cuando el líder actúa en forma vertical, autoritariamente sin pedir la opinión ni comentario de ningún miembro del grupo; el *laissez-faire*, en el que el líder deja actuar a los miembros del grupo sin impartir ningún tipo de pauta, los miembros del grupo pueden tomar

³³ KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (2001). Elementos de Administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 328. (B. Publica de Lima) 658 K75 2002.

decisiones; y el democrático, en el que la función del líder se limita a cohesionar y armonizando las metas y aspiraciones del grupo convirtiéndolas en uno solo. El líder conduce y cohesiona la actuación de los miembros del grupo, buscando que realicen sus funciones de manera correcta siguiendo la ruta o camino que todos han señalado como grupo.³⁴

Marti (2003) manifiesta que, el liderazgo es la función del líder de un grupo y en dicha situación existe funciones, atributos y responsabilidades distintas y aceptadas por todos los miembros del grupo.

COLLAO (1997, 114), señala que el liderazgo se reconoce por tener aptitudes, atributos, personalidad por ello menciona, que depende de la calidad de líder, que corresponda. Logra motivar a la personas en una dirección por medios no coercitivos, sino en base a las ideas, el carácter, talento, voluntad, habilidad administrativa y al logro de los objetivos institucionales pre-establecidos.

Mediante el liderazgo, cualquier miembro de un grupo es capaz de determinar una actitud reflexiva en los demás e influir para la ejecución de actos que ayuden al grupo a lograr sus objetivos. El liderazgo puede ser ejercido por uno o varios miembros del grupo que actúan de modo diferente según las situaciones que el grupo afronte.³⁵

ROBBINS (1999, 347), manifiesta que el liderazgo, es la capacidad de influir en un grupo para que se logren las metas por fuentes de esta influencia, podría ser formal, tal como la proporcionada por la posesión de un rango gerencial en una organización.³⁶

³⁴ MARTI Isaber (2003). Diccionario enciclopédico de educación. Barcelona: CEAC. Pág. 281 (B. Pública de Lima) E370.3 D.

³⁵ COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

³⁶ ROBBINS Stephen (1999). Comportamiento organizacional. Octava edicion. Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.

VALDIVIA (2003,10), señala que el liderazgo es la tarea de poner en acción a personas para la consecución de un objetivo común. Para lograrlo es preciso que las metas hayan sido fijadas de común acuerdo, solo así es posible despertar el interés en su realización y la motivación para trabajar juntos hasta conseguir lo propuesto. El líder debe comprender que, para generar el ambiente adecuado para un esfuerzo creador común que conduzca a la cabal realización de las tareas propuestas, es necesario que los participantes compartan la estructura del objetivo, y acepten los métodos y sistemas de trabajo.³⁷

Es elemental despertar el interés y motivación para conseguir los objetivos, de la misma forma brindar un adecuado clima armónico en las reuniones; con el fin de que los planes, acuerdos y metas sean decididas en conjunto, con el compromiso de todos o una gran mayoría, esto logrará que los integrantes realicen sus funciones con satisfacción debido a la expectativa que cada uno de los miembros realiza; el producto será, conseguir las metas propuestas y esto conlleve a la posibilidad del cumplimiento y realización de las tareas concertadas.

FARRE y LASHERAS (2002, 125), menciona que el liderazgo directivo es la tarea distinguida por la fijación de normas, la organización del trabajo y la concentración en las metas, es muy eficaz para mantener a un grupo centrado en una misión. El líder directivo es aquel que tiene capacidad suficiente para impartir órdenes apropiadas.³⁸

GARZA (2000, 103), comenta que el liderazgo es una habilidad que requieren todas las organizaciones: La dirección de un país, de un organismo internacional, la gerencia de una compañía, el jefe de un departamento, el

³⁷ VALDIVIA Edgar (2003). Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.

³⁸ FARRE Josep y LASHERAS Gracia (2002). Enciclopedia de la psicología. Barcelona: Océano. Pág. 125 (B. Publica de Lima) E 150.3 E t.4.

promotor de una causa social, el presidente de un partido político, el maestro en un salón de clase, el coordinador de un comité en la organización.³⁹

FERNANDEZ y ALVAREZ (2002, 237), citando a Peter F. Drucker, señala que para este autor la única definición de liderazgo se centra en cinco aspectos:

- a) El líder es alguien quien tiene seguidores que colaboran con él para sacar adelante un proyecto que a todos beneficia. Hablamos, por consiguiente, de liderazgo del ámbito de la influencia al que se están reduciendo todas las hipótesis de investigación.
- b) El líder no es alguien a quien se quiera o se admire por sus atributos personales, por su gracia, inteligencia o encanto. Se le sigue porque interesa, porque posee una visión de futuro de la organización que proporciona seguridad a sus miembros o porque descubre que tiene la fuerza o la capacidad para conducir eficazmente los procesos de la organización hacia el éxito.
- c) La popularidad no es un rasgo del liderazgo, los resultados sí. Los líderes mantienen su liderazgo si son capaces de ofrecer de forma sostenida resultados que responden a las expectativas de sus seguidores.
- d) Los líderes son muy visibles y establecen ejemplos. Sus seguidores necesitan conocer directamente sus proyectos aunque sea a través de los medios, relacionarse personalmente con él, identificarse con lo que Gardner (1998) llama "su historia", es decir, los valores, principios que conforman su visión de futuro y que suele manifestarse a través de un lenguaje claro y atrayente. Su forma de vida debe relacionarse con la historia que cuenta y con los valores que defiende la forma que sus seguidores puedan identificarlo e identificarse fácilmente con ella.
- e) El liderazgo no es un rango, privilegio, título o fuente de ingresos, mas bien se ha convertido en servicio, trabajo y responsabilidad.⁴⁰

³⁹ GARZA Juan (2000). Administración contemporánea. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 103. (B. Publica de Lima) 658 G26 2001

2.2.8 DEFINICIÓN DE ESTILO DE LIDERAZGO

MUNCH (2002, 225), citando a Peters y Waterman considera al estilo de liderazgo (style) como una de las variables para lograr la excelencia. El estilo prevaleciente en el equipo directivo es para la organización, lo que la calidad del motor es para el automóvil.⁴¹

MUNCH (2002, 228), por su parte nos dice que el estilo de liderazgo se refiere a una serie de comportamientos relativamente duraderos en la forma de dirigir que caracterizan al gerente. La forma en que se dirige o el estilo de dirección prevaleciente en una organización, es determinante para lograr la excelencia. Antes de continuar, es necesario aclarar que los estilos de liderazgo nos muestran una serie de patrones comunes de comportamiento, pero que, sin embargo, la actuación de los dirigentes puede variar en forma considerable de una situación a otra.⁴²

Se refiere a una forma particular de comportamiento que adopta y desarrolla el gerente para dirigir a la organización. Dichos comportamientos son, relativamente duraderos. Este estilo de dirección prevaleciente en la organización es un factor que va determinar que se alcance y logre la excelencia.

El desarrollar un estilo de liderazgo significa que la persona que dirige y lidera una organización va mostrar una serie de conductas y comportamientos comunes para con los miembros de la organización. Pero no siempre la persona puede mostrar un solo estilo de liderazgo ya que hay situaciones o contextos donde amerita y es necesario cambiar de estilo.

⁴⁰ FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38

⁴¹ MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95

⁴² MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95

CERTO (2000, 336), comenta que el líder le concierne ser cauteloso, sin embargo, concluye que no existe ningún estilo de liderazgo que sea más efectivo. Las situaciones de liderazgo son tan variadas, que afirmar, que un estilo de liderazgo es el más efectivo sería simplificar demasiado el asunto. De hecho, un estilo de liderazgo exitoso para los gerentes en una situación puede ser ineficaz en otras.⁴³

En una institución puede ser efectivo algún estilo de liderazgo en todas las situaciones; en otras, los casos y situaciones que se presentan son distintas y variadas donde sería difícil que un solo estilo de liderazgo aplicado sería útil; por ejemplo es beneficioso aplicar un estilo democrático en una organización médica buscando el consenso y la participación de todos los integrantes; pero, hay casos en que aplica un estilo autocrático debido a una urgencia, el director gerente toma una decisión rápida y sin la opinión de nadie. Esta forma o estilo de liderazgo pertenece a las teorías situacionales de liderazgo donde se da la debida importancia a la variedad de estilos que se puede aplicar en la institución.

LUSSIER (2002, 67), afirma que el estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos a los que recurren los líderes al interactuar con los seguidores. Aunque un estilo de liderazgo se compone de rasgos y destrezas, el elemento fundamental es el comportamiento, pues es el patrón de conducta relativamente constante que caracteriza al líder. Un antiguo planteamiento del método de comportamiento reconoce dos estilos de liderazgo: autocrático y democrático.⁴⁴

ROJAS (1997, 104), destaca que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente unos de otros por varios factores en especial por la personalidad de cada líder, lo cual, lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de

⁴³ CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.

⁴⁴ LUSSIER Robert (2002). Liderazgo. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99.

estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.⁴⁵

A raíz de esta divergencia es que existen diferentes estilos que aplica el líder en el ejercicio de sus funciones por ello podemos encontrar en las organizaciones líderes autoritarios, pusilánimes o laissez faire y el líder democrático.

ARAQUE y RIVERA (2005, 201), señala que a pesar de que algunos sujetos tengan cargos similares en un grupo, se diferencian sustancialmente uno de otros por varios factores en especial por la personalidad de cada líder, lo cual lo hace único en su género. Particularmente se hace evidente en lo relativo al tipo de estilo en las relaciones con los subordinados. Esta es la explicación fundamental de la existencia de los líderes autoritarios, pusilánimes o democráticos, que son las formas más destacadas en el ejercicio del liderazgo dentro de una organización.⁴⁶

CHIAVENATO (2002, 318), citando a Likert, distingue dos tipos básicos de estilos de liderazgo:

Liderazgo centrado en la tarea

Es el liderazgo rígido y preocupado por la ejecución de la tarea y por los resultados. Es el liderazgo pregonado por la administración científica de Taylor, el cual tiende a subdividir y fragmentar el trabajo en tareas componentes, seleccionar y entrenar las personas más adecuadas para el tipo de tarea y presionarlas constantemente para obtener los niveles de producción estimados. Es típico de las empresas que tienden a concentrar las personas en

⁴⁵ ROJAS Guillermo (1997). Psicología social y nuevo líder. 1era edición. Santa Fe de Bogota: Magisterio. Pág. 104 (B. Publica de Lima) 302 R78.

⁴⁶ ARAQUE Julián y RIVERA Nicomedes (2005). Psicología Organizacional e industrial. Bogota: ECOE. Pag 201 (B. Publica de Lima) 158.7 A66.

ocupaciones estandarizadas, limitadas al ciclo de trabajo, con ritmos basados en estándares de producción preestablecidos. Es el liderazgo preocupado exclusivamente por el trabajo y por conseguir que las tareas se ejecuten de acuerdo con los métodos preestablecidos y los recursos disponibles.

Liderazgo centrado en las personas

Este liderazgo, preocupado por los aspectos humanos de los problemas de los subordinados, trata de mantener un equipo de trabajo activo, con gran participación en las decisiones. Es el tipo de liderazgo que hace más énfasis en las personas que en el trabajo en sí, y trata de comprender y ayudar a los subordinados, preocupándose más por las metas que por los métodos, pero sin descuidar el desempeño esperado.

Las investigaciones de Likert revelaron que los departamentos donde se presentó baja eficiencia son generalmente dirigidos por líderes orientados hacia las tareas. Mucha presión para que las personas trabajen, provoca actitudes despreocupadas hacia el trabajo y hacia los supervisores. A corto plazo, este tipo de liderazgo puede obtener mejores resultados de eficiencia y productividad. Sin embargo, a mediano y largo plazos, el liderazgo centrado en la tarea provoca insatisfacción, reducción del ritmo de trabajo, rotación de personal, elevado ausentismo, desperdicio, reclamos frecuentes e involucramientos en temas laborales. Cuanto mayor sea la percepción del conflicto, menor será el nivel de producción.⁴⁷

2.2.9 TEORÍAS SOBRE LIDERAZGO

CHIAVENATO (2006, 106), señala que el liderazgo constituye uno de los temas administrativos más investigados y estudiados en las últimas décadas. Señala que las teorías sobre liderazgo formuladas por los autores de las relaciones humanas pueden clasificarse en tres grupos, cada uno de los cuales tiene sus propias características:

⁴⁷ CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración. 3era edición. Bogotá: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.

✍ Teorías de rasgos de personalidad

Son las teorías más antiguas respecto de liderazgo. Un rasgo es una cualidad o característica distintiva de la personalidad. Según estas teorías, el líder posee rasgos específicos de personalidad que lo distinguen de las demás personas, es decir, tiene características de personalidad que le permiten influir en el comportamiento de sus semejantes.

Estas teorías recibieron la influencia de la teoría del "gran hombre", sustentada por Carlyle para explicar que el progreso del mundo es producto de las realizaciones personales de algunos hombres sobresalientes en la historia de la humanidad. Cada autor especifica algunos rasgos característicos de personalidad que definen el líder, como los siguientes:

- 1) Rasgos físicos: energía, apariencia personal, estatura y peso.
- 2) Rasgos intelectuales: adaptabilidad, combatividad, entusiasmo y autoestima.
- 3) Rasgos sociales: cooperación, habilidades interpersonales y habilidad administrativa.
- 4) Rasgos relacionados con el trabajo: interés en la realización, persistencia e iniciativa.

En resumen, el líder debe inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y tener decisión para liderar con éxito. No obstante, las teorías de rasgos recibieron las críticas siguientes:

- 1) Las teorías de rasgos no ponderan la importancia relativa de cada una de las diversas características y rasgos de personalidad que destacan los aspectos del liderazgo; como no todos los rasgos tiene la misma importancia en la definición de un líder, algunos deberían ponderarse más que otros.
- 2) Las teorías de rasgos olvidan la influencia y reacción de los subordinados. La pregunta que debe formularse es: ¿Un individuo puede ser líder de cualquier tipo de subordinado o de grupo social?

- 3) Dichas teorías no distinguen entre los rasgos pertinentes para lograr cierto tipo de objetivos. En algunos casos, ciertos rasgos de la personalidad son más importante que otros: una misión militar en guerra exige rasgos de liderazgo diferentes de los exigidos por una misión religiosa o filantrópica.
- 4) Las teorías de rasgos ignoran por completo la situación en que el liderazgo es efectivo. En una empresa se presentan situaciones que exigen diversas características de los líderes. Una situación de emergencia requiere cierto comportamiento del líder; una situación de estabilidad y calma requiere otras características.
- 5) Desde este punto de vista simplista, un individuo dotado de rasgos de liderazgo será líder siempre y en cualquier situación, lo cual no ocurre en la realidad. Un individuo puede ser líder indiscutible en la sección donde trabaja, pero quizá sea el último en opinar en el hogar.

Teorías de estilos de liderazgo

Estudian el liderazgo en cuanto a estilos de comportamiento del líder frente a los subordinados. Mientras el enfoque de rasgos apunta a lo que es el líder, el enfoque de estilos de liderazgo se refiere a lo que hace el líder, a su manera de comportarse en el ejercicio del liderazgo.

La principal teoría señala tres estilos de liderazgo: autoritario, liberal y democrático. White y Lippitt realizaron un estudio para verificar el impacto causado por tres estilos diferentes de liderazgo en niños orientados a la ejecución de tareas. Los niños fueron divididos en cuatro grupos. Cada seis semanas la dirección de cada grupo era asumida por líderes que utilizaban tres estilos diferentes: autoritario, liberal (*laissez-faire*) y democrático.

En conclusión los grupos sometidos al liderazgo autoritario produjeron mayor cantidad de trabajo; bajo el liderazgo liberal, los resultados fueron pobres en cuanto a calidad y cantidad; bajo el liderazgo democrático, el nivel de producción fue igual al de los grupos sometidos a liderazgo autoritario, aunque la calidad del trabajo fue superior.

En la práctica, el líder utiliza los tres procesos de liderazgo de acuerdo con la situación, las personas y la tarea por ejecutar. Hace cumplir órdenes, pero también consulta a los subordinados antes de tomar una decisión, y sugiere realizar determinadas tareas: utiliza el liderazgo autoritario, el democrático y el liberal. La principal dificultad en el ejercicio de liderazgo es saber cuando aplicar cual proceso, con quien y en que circunstancias y actividades.

Teorías situacionales de liderazgo

Mientras que las teorías de rasgos de personalidad son simplistas y limitadas, las teorías de estilos de liderazgo ignoran variables situacionales. Las teorías situacionales parten de un contexto más amplio y pregonan que no existe un único estilo o característica de liderazgo válido en cualquier situación. Lo contrario si es verdadero: cada situación requiere un tipo de liderazgo para liderar con éxito a los subordinados.

Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente puesto que aumentan sus opciones y posibilidades de cambiar la situación para adecuarla o cambiarla a un modelo de liderazgo de acuerdo a la situación. El líder debe adaptarse a un grupo de personas en condiciones variadas. La ascendencia de un líder depende mucho más de la posición estratégica que ocupa en la red de comunicaciones que de sus características de personalidad. Al poco tiempo, el enfoque situacional de liderazgo comenzó a ganar terreno.

Tannenbaum y Schmidt exponen un enfoque situacional de liderazgo y sugieren una gama bastante amplia de patrones de comportamiento de liderazgo que el administrador puede escoger para relacionarse con los subordinados. Cada comportamiento se asocia al grado de autoridad utilizado por el líder y al grado de libertad disponible para los subordinados en la toma de decisiones, dentro de un continuum de modelos de liderazgo.

Del enfoque situacional puede inferirse las siguientes proposiciones:

- 1) Cuando las tareas son rutinarias y repetitivas, generalmente el liderazgo es limitado y esta sujeto a controles del jefe.

- 2) Un líder puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a cada uno de sus subordinados, de acuerdo con las fuerzas mencionadas.
- 3) El líder también puede asumir diferentes patrones de liderazgo frente a un mismo subordinado, según la situación que se presente. Cuando el subordinado presenta alto nivel de eficiencia, el líder puede darle mayor libertad en las decisiones; si el subordinado presenta errores frecuentes y graves, puede imponer mayor autoridad personal y darle menor libertad en el trabajo. ⁴⁸

2.2.10 ESTILOS DE LIDERAZGO

COLLAO (1997, 118), señala que de acuerdo con esta teoría clásica, se identifican tres estilos de influencia del líder a sus subordinados.

ESTILO

- ? Autocrático.
- ? Democrático.
- ? Liberal o permisivo.

En el estilo autocrático el líder da la orden sin consulta previa, sólo espera el cumplimiento. Es dogmático y firme. Dirige mediante su habilidad para dar órdenes. Es recomendable para resolver situaciones emergentes, o cuando los subalternos evidencian poca madurez laboral y emocional. Este estilo es autoritario porque el líder se coloca en relación vertical y de superioridad respecto a los componentes del grupo.

Las relaciones que crea son de desconfianza, miedo o pasividad. Utiliza al grupo para imponer su voluntad y no escucha las opiniones de los demás.

Collao (1997); afirma que la persona que emplea este estilo de liderazgo se considera en una posición de autoridad y espera que sus seguidores le

⁴⁸ CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México: Mc Graw Hill. Pág. 106 (B. Publica de Lima) 658 Ch548 2006.

respeten y obedezcan sus instrucciones. Escucha influencias pero no necesariamente se dejará influir por ellos. Fija sus metas y espera que los demás las acepten junto con sus métodos para lograrlos. Sabe lo que debe alcanzar y cree conocer la mejor forma de hacerlo; no estimula el incentivo individual ni colabora con los miembros del grupo.

Este tipo de liderazgo no es la mejor forma de dirigir, pero es necesario en casos de urgencia o crisis cuando un grupo no tiene tiempo de decidir el plan de acción que corresponde tomarse. Es útil también cuando el jefe es la única persona que tiene pericia e información nueva y esencial o cuando los miembros del grupo son inexpertos. El líder a su vez, debe emplear este estilo de liderazgo cuando el seguidor espera que se le indique lo que debe hacer y cuando se siente inseguro de su capacidad para hacer algo por si solo.

El estilo democrático o participativo consulta y persuade a los subordinados y alienta la participación. Es el estilo más recomendable en las acciones pedagógicas y administrativas. La relación es democrática y el líder se sitúa como uno más dentro del grupo. Crea relaciones de amistad, confianza y diálogo. Permite que los integrantes se expresen libremente. Las actividades se hacen según los deseos y posibilidades de los integrantes.⁴⁹

Collao (1997) opina que, este tipo de liderazgo "otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo fomentando que trabajen el principio de consenso y toma de decisiones". De igual manera trata de lograr que las relaciones interpersonales sean agradables y de óptima calidad ya que este elemento le sirve de base para la efectividad del grupo y la resolución de sus problemas. El liderazgo democrático, logra que se alcancen las metas a través del esfuerzo sincero, la motivación, el compromiso, la confianza respeto.

⁴⁹ COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

El estilo liberal o permisivo utiliza muy poco su poder, si es que lo usa. Concede a los subordinados un alto grado de independencia en sus tareas. Depende de sus subalternos para fijar las actividades y tareas. Considera que su papel es apoyar las acciones de sus seguidores al proporcionarles información y actuando como un contacto con el entorno del grupo. Es útil y recomendable cuando hay madurez, cuando son más hábiles y más seguros que el propio líder. Su estilo es liberal, se sitúa al margen del grupo y no se preocupa de darle cohesión.

Se desatiende del grupo y sus responsabilidades, lo que genera desorden e ineficacia.⁵⁰

Según Collao (1997) este líder promueve la libertad completa para el grupo o las decisiones individuales. Hay un mínimo de participación del líder. Este estilo, por definición puede parecer apático a algunas personas debido a que se basa en la no interferencia pues, puede haber una clara decisión formulada. El estilo liberal es una decisión, consciente o no, para evitar la interferencia y dejar que los acontecimientos tomen su propio curso. El líder puede ser permisivo para alentar la libertad o inepto al guiar a un grupo.

EL LIDERAZGO Y LA EDUCACIÓN

2.2.11 DIRECCION Y LIDERAZGO

CALERO (2005, 284), señala que tener actitudes tradicionales de jefe formal es limitante e inconveniente para la organización. Tener ascendencia en el grupo con el que se trabaja, aplicar las técnicas de liderazgo, son potenciadoras de productividad y de acrecentamiento personal y empresarial.

Para ejercer de mejor modo la dirección de una institución es deseable hacerlo con características y cualidades del liderazgo. La administración renovada exige del director no un jefe clásico sino un director líder. Un director

⁵⁰ COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.

que encarne nuevas mentalidades, nuevas actitudes, para generar mística en toda la organización.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración. La capacidad para guiar y dirigir con efectividad es uno de los requisitos clave para ser administrador excelente. La esencia del liderazgo es el seguimiento, el deseo de las personas por seguir a alguien, al líder, a quien perciben como medio para lograr sus propios deseos, motivos y necesidades. El liderazgo y la motivación están íntimamente interconectados. Los líderes pueden no solo responder a esos motivadores, sino también acentuarlos y disminuirlos a través del clima organizacional que se establezcan.

El liderazgo, a diferencia del simple ejercicio del poder, es inseparable de las necesidades y objetivos de los que los siguen y alcanzan, estimulándose mutuamente, niveles de motivación y moralidad más elevados. Eleva el nivel de comportamiento y de aspiración ética del que dirige y del dirigido, tiene un efecto transformador sobre ambos. El líder despierta la confianza en sus seguidores, se sienten mas capaces de alcanzar los objetivos que ellos y el comparten.

Para clarificar el panorama he aquí un paralelo entre líder y director (jefe) ⁵¹

JEFE	LIDER
Su privilegio: el mando.	Su privilegio: servir.
Exige al grupo.	Va delante del grupo, actúa.
Inspira miedo.	Inspira confianza.
Busca al culpable del error, castiga.	Corrige, comprende, ayuda, orienta.
Asigna el trabajo.	Trabaja con y como los demás.
Ve como los demás se desempeñan en el trabajo	Enseña como debe hacerse el trabajo, asesora.
Masifica, maneja a la gente.	Individualiza, prepara y dinamiza a sus colaboradores.
Ofrece y obtiene compromiso	Consigue compromiso real a través de la motivación

⁵¹ CALERO Mavilo (2006). Gestión Educativa. Lima: Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).

aparente.	
Se orienta con lo posible	Difunde mística, busca excelencia.
Llega a tiempo o tarde	Llega adelantado a todo.
Maltrata, desconfía.	Respeto al personal
Mantiene las decisiones.	Delega.
Intolerante	Tolera
Complica, lo hace difícil	Simplifica.
Arrogante, impositivo	Humilde, generoso.
No siempre es equitativo	Es justo
Difícil de hablar con él.	Disponible, atento.
Habla bien.	Escucha y mira bien.
Frío	Afectuoso, entusiasta.
Actúa por sobre los problemas	Actúa humanamente. Ayuda.
Formal.	Informal hasta donde sea posible.
Guarda secretos, divide al grupo.	Abierto, fortalece al grupo.
Muchas veces se parcializa	Es imparcial.
Busca comodidad y facilismo	Acepta retos: arriesga.
Gobierna con principios legales.	Gobierna con principios morales.
A veces cae en excesos	Es disciplinado
Actúa con prisa o calma	Actúa con oportunidad.
Peca de individualista	Es sociable.
Le interesa mas la cantidad	Tiene cultura de calidad.
Es autosuficiente.	Estudia, se capacita.

2.2.12 ELEMENTOS DEL LIDERAZGO EDUCATIVO

GALLEGOS (2004, 117), señala que reconociendo al liderazgo como un proceso, se consideran los siguientes elementos:

- a) Objetivo. Propósitos a alcanzar en lo institucional e individual. El líder debe tener claro la finalidad educativa, apelando a nexos comunes y buscando la unidad.

- b) Poder. El liderazgo es una forma de ejercicio del poder. Las cualidades del líder permiten la adhesión voluntaria de los agentes educativos, cuando ven credibilidad e integridad en sus acciones.
- c) Estilo. Conducta que manifiesta el líder en el ejercicio de su poder, para integrar intereses y lograr objetivos, evitando los extremos: la autocracia y la pusilanimidad, aspectos reñidos con el verdadero significado de liderazgo.
- d) Seguidores. La esencia del liderazgo es la cohesión, subordinación, el seguimiento y la emulación de los integrantes del grupo. Se sigue a un líder cuando es correcto, es decir "cuando hace lo que dice y dice lo que hace". ⁵²

Afirma Gallego, (2004) que el liderazgo es un proceso que abarca estos cuatro elementos ya que la presencia de ellos es importante para hablar de liderazgo.

El primero elemento (objetivo) tener los propósitos o metas establecidos de tal forma que el líder y los seguidores en la organización estar al corriente para trabajar hacia ellos. El segundo elemento (poder) es una facultad que tiene el líder para conducir y guiar al grupo en una organización donde el uso de sus capacidades, habilidades y conocimientos del liderazgo permita influir en las personas de manera voluntaria. Ejercer el liderazgo es ejecutar el poder debido a la influencia, movilización, voluntades y acciones que logra el líder en su organización.

El tercer elemento (estilo) es otro elemento del liderazgo donde se manifiesta en la conducta y forma de relacionarse del líder con el grupo; en el ejercicio de su poder está siempre presente el liderazgo, sea mostrando un estilo democrático, liberal o autoritario, veremos al líder asumiendo uno de estos estilos o combinando alguno de ellos.

⁵² GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.

El cuarto elemento (los seguidores) elemento de liderazgo importante, ya que ellos son las personas del grupo que hay que movilizar, cohesionar y lograr influir para que sigan el camino que traza el líder que lógicamente para alcanzar las metas y/o objetivos.

2.2.13 CUALIDADES DEL LÍDER EDUCACIONAL

ALFONSO (2002, 65), señala que las cualidades esenciales de líder en una institución educativa son:

- a. Coincidencia plena y consciente con el proyecto social que se trata de impulsar.
- b. Identificación con los problemas que le preocupan al colectivo.
- c. Estilo propio en la dirección. (Sello personal)
- d. Conocimiento de la labor que realiza.
- e. Seguridad, confianza y autoridad.
- f. Ejemplo personal en su vida laboral, política y social.
- g. Resultados en su desempeño profesional específico (como especialista en determinada área).
- h. Cultura general.
- i. Capacidad para asimilar y aplicar de forma creativa los resultados de la Ciencia de la Dirección.
- j. Objetividad e imparcialidades en las decisiones y sobre todo en la evaluación y estimulación al trabajo.
- k. Capacidad para la comunicación con el colectivo de trabajo.
- l. Iniciativa.
- m. Visión de futuro o perspectiva.
- n. Capacidad para asimilar los cambios provenientes de análisis y valoraciones objetivas.
- o. Capacidad para delegar, organizar, planificar y controlar las tareas fundamentales.
- p. Carisma personal para la dirección de un determinado colectivo.⁵³ ()

⁵³ ALFONSO Alicia (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educativa. Lima: Magisterial. Pág. 65. (B. Publica de Lima). C 371.1 A.

2.2.14 EL LIDERAZGO Y EL DESARROLLO DE LA ORGANIZACIÓN

FERNANDEZ y ALVAREZ (2002, 239), señalan que, aún hoy día, nadie duda de la importancia del liderazgo, menciona que existe cuatro situaciones clave en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones.

- a) Para facilitar el cambio y la innovación, exigencia incuestionable hoy día, para mantenerse en un mundo competitivo en el que los demás son también capaces de ofrecer servicios que responden a las expectativas de los clientes y usuarios.
- b) Para motivar a los individuos e ilusionarles con un trabajo, que la mayor parte de las veces exige sacrificios, espíritu de auto superación y un enorme esfuerzo.
- c) Para mantener la salud mental del grupo y armonizar los intereses individuales de sus miembros con la misión y la visión de la organización, es decir, con sus objetivos. No es fácil que un simple gestor sea capaz de responder a la demanda de los equipos de trabajo de reconvertir el conflicto y restaurar el orden y la armonía necesarios para conseguir resultados de calidad, sobre todo en las organizaciones de servicios en la que los individuos se convierten en la herramienta fundamental del éxito.
- d) Para proporcionar una visión a la organización y para animar a sus primeros pasos. En este último caso la función de líder consiste en suministrar la energía necesaria para que la organización despegue. Ello supone un despliegue de energía enorme que emana de las convicciones personales que ele motivan y que son capaces de despertar el interés de sus colaboradores, incluso de los mismos trabajadores. Otro aspecto colateral, peor no menos importante es la creación de la cultura de la organización que va unido a las ideas, principios y valores que defiende el líder en los primeros momentos de su creación.⁵⁴

⁵⁴ FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38

Según Fernández y Álvarez (2002) sobre la importancia del liderazgo en el proceso de crecimiento y desarrollo de las organizaciones; alude que el liderazgo facilita el cambio y la innovación imprescindible en estos días donde la competitividad, la globalización y la tecnología exigen que toda organización sea dinámica y adaptada para el cambio que son necesarios para mantener viva la organización.

El liderazgo es ejercida con el fin de dirigirse a objetivos claros para ello, motivará al individuo y al conjunto en su trabajo; donde mostrará su desprendimiento, esfuerzo y su deseo de autosuperación ya que la acción y el trabajo correcto permite que esta organización vaya creciendo y consolidándose poco a poco ganando solidez, madurez hasta lograr el desarrollo óptimo de la organización.

Es importante que el liderazgo mantenga una buena salud mental con el fin de que los equipos de trabajo realicen la labor encomendada con armonía y orden, siendo inevitable la salud mental de los integrantes para conseguir los resultados de calidad y las organizaciones sepan dar buenos servicios en base al trabajo eficiente por sus integrantes. De esta manera, se logra armonizar los intereses individuales con los objetivos de la institución.

El liderazgo proporciona la visión a la organización para que el grupo trabaje y realice su función conociendo que es lo que desea lograr en la organización. El liderazgo logra dar la energía a través de las convicciones personales del líder, quien es una persona que tiene habilidades que sabe motivar y despertar el interés en su organización.

EL LIDERAZGO Y LA CALIDAD

2.2.15 LIDERAZGO PARA LA CALIDAD

LEPELEY (2001, 23), señala que el liderazgo es un aspecto central en el modelo de gestión de calidad equivalente al corazón en el cuerpo humano. Es centro motor de cualquier organización. Liderar es educar y desde esta perspectiva educacional, cada educador es un líder.

Es necesario definir el liderazgo dentro de los parámetros que se aplican a la gestión de calidad con el propósito de reconocerlo y diferenciarlo de otros tipos de control, autoridad y poder.

Liderazgo para la calidad es la ciencia de conducir una organización de la situación actual a una situación futura comparativamente mejor, donde las personas son el principal factor de cambio.

El Sr. Toyota, dueño de la reconocida fábrica de automóviles del mismo nombre define, el liderazgo para la calidad es "Lograr que las personas realicen lo que la dirección espera, pero dentro de un ambiente agradable y donde estén contentos".

Estas definiciones encierran los principios básicos de calidad con fundamento en un buen clima laboral como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad y competitividad.

Cuando las personas que trabajan en una organización se sienten contentas con la función que desempeñan, el compromiso con la organización aumenta y los resultados mejoran. La felicidad y la risa contribuyen a relajar tensiones que son inevitables en la organización moderna y resultan en significativos avances en el proceso de mejoramiento continuo.

El liderazgo para la calidad incluye dos elementos complementarios que aportan consistencia al modelo: un elemento es el liderazgo interno y el otro es el liderazgo externo.

El liderazgo interno se refiere a los valores de la organización, el compromiso con las personas, con la calidad y el proceso de planificación estratégica. Y considera la planificación estratégica como el plan institucional que permite que las personas transformen los valores de la organización en acciones concretas, estipulando en forma clara los estándares necesarios para establecer un proceso de mejoramiento continuo en el desempeño y los resultados de la institución.

El liderazgo externo se enfoca en la responsabilidad pública de los líderes de instituciones educacionales para participar en el desarrollo de proyectos externos y contribuir a mejorar la calidad de vida en la comunidad local, nacional e internacional.

El líder de calidad concentra la atención en las personas, en sus necesidades y bienestar, confía en la gente, inspira confianza, tiene visión de largo plazo y perspectiva global, busca soluciones, promueve ideas creativas, apoya el cambio, estimula las acciones de otros y las iniciativas proactivas, valora la competencia, aprende de otros, adopta lo mejor, delega responsabilidad y poder decisión, da una mejor importancia a lo que los colaboradores hacen bien y educa en lo que es posible mejorar. El liderazgo de calidad funciona dentro de parámetros de un clima laboral favorable para el desarrollo de las personas como condición necesaria para conseguir aumentos de productividad en la organización.⁵⁵

2.2.16 DE LA ORGANIZACIÓN JERÁRQUICA A LA ORGANIZACIÓN MATRICIAL

LEPELEY (2001, 25), señala que las organizaciones se forman y crecen en función con el estilo de liderazgo que las crea. A su vez, el estilo de liderazgo transforma las organizaciones.

Las primeras organizaciones que se formaron con propósitos de administración de funciones gubernamentales o procesos productivos tuvieron una marcada estructura piramidal. Es decir, solo una persona en dirección general, asistida por personas en posiciones inferiores. Las ordenes y comunicaciones fluían de la cumbre de la pirámide hacia abajo, y escasamente en el sentido inverso. Esta estructura prevalece en muchas organizaciones alrededor del mundo, pero la tendencia avanza rápido hacia una nueva estructura de la organización.

⁵⁵ LEPELEY María (2001). Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 23, 25 (B. Publica de Lima) 371.2 L48.

La organización moderna adopta una estructura matricial o plana, que se ajusta a las necesidades de la nueva organización donde la productividad depende del conocimiento, las comunicaciones efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas.

En la estructura matricial o plana una persona dirige y es responsable de los resultados generales y el desempeño de la organización, pero colabora estrechamente con colegas inmediatos que asumen funciones coordinadas y complementarias.

La gestión de calidad es convergente con una estructura organizacional plana o matricial, donde distintas divisiones funcionan en forma interdependiente, como mecanismos de apoyo que sincronizan las operaciones. Las divisiones están a cargo de supervisores que actúan como líderes de personas, en vez de jefes de procesos, para realizar la gestión institucional.⁵⁶

DIRECCION Y LA CALIDAD EDUCATIVA

2.2.17 DIRECTOR Y LA CALIDAD EDUCATIVA

CALERO (1998, 215), señala que, el trabajo del director para el mejoramiento de la educación es la toma adecuada de decisiones. Decidir en forma acertada es un proceso tan importante como el proceso mismo, con esto quiere decir que para encontrar una excelencia educativa se requiere de múltiples factores: entre otros, de profesores efectivos, de condiciones pedagógicas buenas, de estudiantes en buenas condiciones físicas y psicológicas, de políticas educativas claras, de universos valorativos identificables, de fluidez financiera y administrativa a nivel macro y también de la existencia cotidiana de las decisiones que se toman.

⁵⁶ LEPELEY Maria (2001). Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 23, 25 (B. Publica de Lima) 371.2 L48.

Las grandes políticas y los grandes planes se convierten en decisiones reales y hechos visibles, a través de sus decisiones. Un director es un educador no porque esta involucrado directamente en el hecho pedagógico, sino porque a través de sus decisiones puede contribuir a hacerlo más efectivo, facilitándole al docente su tarea, garantizándole el funcionamiento efectivo de la organización y/o dándole sentido dentro del entorno social.⁵⁷

El mismo autor Calero (2005, 280), señala que ser director implica decidir en función de:

- ✍ Crear condiciones favorables al hecho pedagógico.
- ✍ Garantizar el funcionamiento eficiente de la administración.
- ✍ Influir y negociar con el medio social los procesos, insumos e intereses que requiere una institución para avanzar hacia mejores niveles.

Estas funciones precisa mejor el trabajo del director en una Institución educativa:

1. En la Gestión pedagógica debe tomar decisiones que faciliten a los docentes desarrollar con satisfacción y eficiencia profesional el hecho pedagógico. Poder decidir acertadamente para crear condiciones favorables hacia el aspecto pedagógico, requiere que el director tenga una gran comprensión del fenómeno educativo en general y en particular: que variables o factores lo afectan positiva y negativamente, bajo que condiciones se puede esperar resultados, instrumentos necesarios para la medición de la calidad pedagógica, etc.
2. En la gestión Administrativa tiene que tomar decisiones sobre los procesos administrativos e institucionales para garantizar que el servicio educativo ocurra de una forma sostenida, regulada y de acuerdo a normas y propósitos enunciados a nivel institucional.

⁵⁷ CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998

Poder decidir en este nivel, requiere una gran comprensión del centro educativo como una institución social. El colegio o la escuela no sólo es el lugar a donde los alumnos van a recibir clases, es un espacio social en donde se tramitan símbolos, valores, lenguajes y relaciones específicas. Es también el lugar en donde la sociedad hace legítimos y válidos los saberes que juzga, es una parte fundamental del currículo.

Los alumnos no aprenden solamente de lo que ocurre en la clase; aprenden también de la forma como discurre diariamente toda la institución escolar. Por eso las decisiones sobre la forma de definir y concebir el espacio físico, los horarios, la disciplina, los símbolos escolares, la forma como deben relacionarse los profesores con los alumnos y los profesores entre si, la forma y el tipo de celebraciones, fiestas, etc.; son decisiones que un director debe pensar cuidadosamente porque todas ellas tienen implicancias educativas.

3. En la Gestión Institucional, el director decide, de alguna manera, sobre la institución como un todo. Debe tomar decisiones para buscar relacionar la institución de la mejor forma posible con la comunidad social: Con los padres de familia, con el gobierno, la parroquia, las personas e instituciones educativas. Este tipo de decisiones requiere, por parte del director, un gran conocimiento del entorno social, de las expectativas e intereses de otras instituciones, de las limitaciones y posibilidades tanto de la institución que dirige como de los grupos y entidades con los cuales se debe relacionar. Debe tomar decisiones para garantizar que la institución educativa se adecue y responda a las necesidades y expectativas de las comunidades que atiende en las que está ubicada.⁵⁸

⁵⁸ CALERO Mavilo (2006). Gestión Educativa. Lima: Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).

DESEMPEÑO DOCENTE: EL DOCENTE Y SUS ROLES

2.2.18 CONCEPTO DE DOCENTE

ORELLANA (2003, 54), señala que el docente es un profesional especializado en la enseñanza y el aprendizaje sobre determinado conocimiento del campo de la ciencia, la humanística o el arte. Como especialista de un determinado conocimiento y en el ejercicio del saber que lo capacita para relacionar conocimientos, diseña contenidos de la enseñanza de la mejor manera posible, ya sea empleando los instrumentos mediadores de la palabra o estrategias icónicas que incidan en el aprendizaje del alumno, configurando un proceso denominado de enseñanza- aprendizaje.⁵⁹

Para Orellana (2003) el docente es una persona profesional que ha sido formada y especializada para poder enseñar a los alumnos un determinado conocimiento o área de la ciencia, humanística o arte. Igualmente ha sido formado para facilitar técnicas o métodos de trabajo que debe desarrollar el alumno para el logro de su aprendizaje.

El trabajo del docente incluye el uso del diseño curricular, de la cual se vale para adecuar los temas a enseñar, de la misma el plantear estrategias, medios y materiales, con ello evaluar con el fin de la búsqueda de la comprensión y adquisición de los nuevos conocimientos y lograr el aprendizaje eficaz en el alumno. Conjuntamente existe otro aspecto primordial que desarrolla el docente, como es la planificación de la clase y métodos para el logro del aprendizaje. En virtud de la formación recibida y la preparación continúa por el docente con el fin de ejercer sus funciones con capacidad, conocimiento y destreza.

⁵⁹ ORELLANA Oswaldo (2003). Enseñanza y Aprendizaje. Lima: San Marcos. 1era edición Pág. 54 (Publica de Lima) 371.102 O64.

2.2.19 CONCEPTO DE DESEMPEÑO DOCENTE

MONTENEGRO Ignacio (2003, 18), señala que mientras la competencia es un patrón general de comportamiento, el desempeño es un conjunto de acciones concretas. El desempeño del docente se entiende como el cumplimiento de sus funciones; éste se halla determinado por factores asociados al propio docente, al estudiante y al entorno. Asimismo, el desempeño se ejerce en diferentes o niveles: el contexto socio-cultural, el entorno institucional, el ambiente de aula y sobre el propio docente, mediante una acción reflexiva.

El desempeño se evalúa para mejorar la calidad educativa y cualificar la profesión docente. Para esto, la evaluación presenta funciones y características bien determinadas que se tienen en cuenta en el momento de la aplicación. De ahí la importancia de definir estándares que sirvan de base para llevar a cabo el proceso de evaluación.⁶⁰

2.2.20 ROL DEL DOCENTE INNOVADOR

BRAVO, ALMINAGORTA, CAJAVILCA y CORNEJO (2006,118), señalan que actualmente, la competencia, el profesionalismo y la dedicación que se nos exigen, hace que recaiga en el docente una gran responsabilidad. Que los estudiantes, las niñas y los niños comprendan lo que hacen depende en gran parte del trabajo que les damos, es decir, como los motivamos, como les presentamos los contenidos, como los organizamos....

Todas estas interacciones se basan en la actividad conjunta que debemos realizar con ellos, ya que entendemos que la enseñanza y el aprendizaje son un proceso de construcción compartida.

Por consiguiente, es primordial que asumamos un nuevo rol que implica una serie de funciones a realizar:

⁶⁰ MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogota: magisterio. Pág. 10, 21.
(B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.

- a. Planificar actividades de aprendizaje que respondan a los intereses de los estudiantes.
- b. Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- c. Promover canales de comunicación.
- d. Facilitar que los estudiantes aprendan a aprender.
- e. Valorar el esfuerzo de los estudiantes.
- f. Conocer las características de los estudiantes a nuestro cargo.
- g. Estimular la creatividad e innovación.
- h. Promover la actividad mental.
- i. Ofrecer apoyo para construir aprendizajes.
- j. Tener en cuenta las aportaciones de los estudiantes.⁶¹

El rol del docente innovador para los autores Bravo, Alminagorta, Cajavilca y Cornejo; menciona que, el docente tiene una gran responsabilidad que cumplir; por ello el docente desarrollará al máximo su competencia, investigación y dedicación para con su trabajo.

El docente logrará que el alumno aprenda y comprenda lo que estudia, usará para ello técnicas de motivación, contenidos interesantes y amenos relacionados con su realidad; el docente organizará su labor a través de la preparación adecuada del plan de clase. En el proceso de construcción de la enseñanza aprendizaje el docente tendrá presente que la enseñanza se realiza en el aprendizaje (no a la inversa).

La enseñanza sin aprendizaje no es enseñanza. La enseñanza es en la medida que el alumno aprende, no simplemente cumplir, la programación, las horas de clase, etc. Por tanto, el docente realiza una serie de funciones esenciales para lograr un aprendizaje verdadero, duradero y significativo en los alumnos.

⁶¹ BRAVO Cesar, ALMINAGORTA Diógenes, CAJAVILCA Juan y CORNEJO Alfonso. (2006). Seminario de Didáctica General. Lima: San Marcos. Pág.118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.

2.2.21 ROL DEL DOCENTE CONTEMPORÁNEO

BRAVO, ALMINAGORTA, CAJAVILCA y CORNEJO (2006,124), señalan que los roles del docente contemporáneo se pueden clasificar en las siguientes dimensiones:

A. Dimensión profesional

- ? Planificar adecuadamente el proceso educativo que responde a los intereses y necesidades de los alumnos.
- ? Contribuir a un adecuado clima de trabajo en el aula.
- ? Utilizar una variedad de estrategias para lograr aprendizajes de calidad de nuestros alumnos
- ? Registrar permanentemente información sobre el avance del aprendizaje de nuestros alumnos.
- ? Participar en las sesiones metodológicas y en la jornada de reflexión entre los docentes.
- ? Asumir responsabilidades personales en la toma de decisiones de la institución.
- ? Revisar el sentido de lo que hacemos o dejamos de hacer en nuestro desempeño docente.
- ? Contribuir a la construcción de la comunidad docente vinculado por un PEI.
- ? Propiciar un ambiente de respeto y confianza.
- ? Respetar a sus alumnos como persona.
- ? Generar auto conceptos positivos en nuestros alumnos.
- ? Proponer evaluaciones sin tensiones respetando el ritmo y modo de aprendizaje de cada alumno.
- ? Incentivar el compañerismo, la solidaridad la tolerancia y la cooperación.
- ? Actuar como mediador de los conflictos en el aula sin demostrar favoritismo.
- ? Cumplir con las indicaciones, exigencias y ofrecimientos para no crear desconfianza ni descrédito.
- ? Estimular el desarrollo de hábitos, orden e higiene personal.

- ? Promover canales de participación mediante:
 - La organización de debates y discusiones sobre temas de interés y de conocimiento del grupo, creando espacios para ideas y opiniones.
- ? Aceptar las intervenciones, aunque no sean claras o concretas, buscando la forma de aclararlas sin cortar la espontaneidad.
- ? Incentivar la intervención de los alumnos los menos espontáneos mediante preguntas sencillas y claras.
- ? Facilitar que los alumnos aprendan a aprender.
- ? Valorar el esfuerzo de los alumnos para el logro de aprendizajes.
- ? Estimular la creatividad.
- ? Promover la actividad mental.

B. Dimensión personal

- ? Asumir una actitud innovadora, crítica, creativa, y perseverante en el aula, institución educativa y comunidad.
- ? Comunicarse asertivamente en todos los niveles de relación.
- ? Preocuparse por desarrollar permanentemente su autoconocimiento, el conocimiento de su tarea educativa.
- ? Esforzarse continuamente en su perfeccionamiento personal, cultural y profesional.
- ? Cultivar una sana autoestima que le permita superar los conflictos y frustraciones personales, laborales y sociales.
- ? Compartir nuestra experiencia docente para fortalecer las cualidades personales y tener confianza en lo que se hace.
- ? Evidenciar vocación de servicio y de compromiso frente a vuestros alumnos y al país.
- ? Esforzarse en desarrollar una personalidad equilibrada con principios, creencias y valores definidos, demostrando coherencia entre lo que se dice y se hace.
- ? Reconocer el uso práctico de la educación en la vida del ser humano.

- ? Reconocer y ejercitar procesos internos (cognitivo, motivacionales y emocionales) y conductas que promueven su desarrollo afectivo y eficiente.

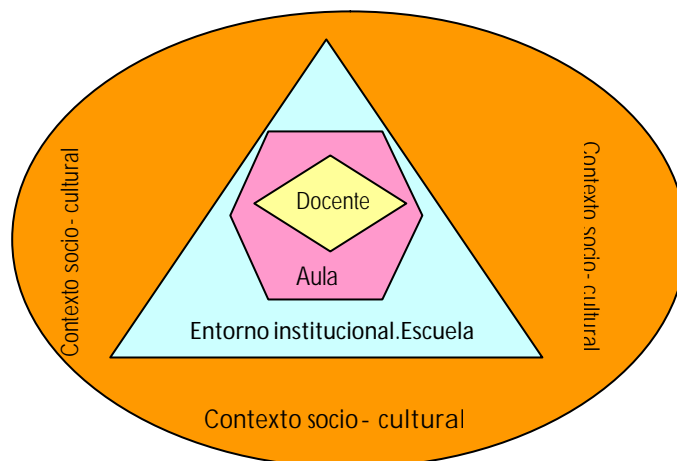
C. Dimensión social

- ? Considerar que el rol docente en la sociedad actual es, la de hacer hombres y preparar lideres.
- ? Identificarse con la comunidad donde labora, siendo participe de sus proyectos y apoyo en la solución de los problemas que afronta n.
- ? Ser ejemplo de trabajo y perseverancia dentro de su comunidad.
- ? Orientar, animar, prevenir, ayudar a los miembros de la comunidad.
- ? Fomentar todo tipo de expresiones culturales, deportivas y recreativas que refuercen la identidad nacional.
- ? Actuar como verdaderos agentes de cambio en la comunidad.⁶²

2.2.22 CAMPOS DE ACCIÓN O DOMINIO GLOBAL DONDE SE EJERCE EL DESEMPEÑO DOCENTE

MONTENEGRO Ignacio (2003, 21), señala que, esta labor que realiza es diversa; sin embargo puede ubicarse en cuatro niveles: la acción del docente sobre sí mismo, la que realiza en el aula y otros ambientes de aprendizaje, la que desarrolla en el entorno institucional y la que ejerce en el contexto sociocultural. El siguiente diagrama ilustra las relaciones de inclusión que se presentan entre estos campos de acción.

⁶² BRAVO Cesar, ALMINAGORTA Diógenes, CAJAVILCA Juan y CORNEJO Alfonso. (2006). Seminario de Didáctica General. Lima: San Marcos. Pág.118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.



La labor que desarrolla el docente sobre sí mismo, esta relacionada con su formación y la organización de su vida personal. La formación profesional cubre el desarrollo de programas de Educación Superior a nivel de pregrado y postgrado; pero también una actividad constante de actualización en los diversos campos del conocimiento relacionado con la educación; esto es: la Pedagogía, sus ciencias auxiliares, la normatividad educativa, las políticas, lineamientos y directrices del estado, sobre la materia; también incluye la actualización permanente en el campo específico del conocimiento o área de trabajo. En un nivel más privado, la organización de su vida personal es primordial para que el docente pueda desempeñarse con entusiasmo, tranquilidad y dedicación al proceso formativo de sus estudiantes.

El campo de mayor impacto es el desempeño en el aula de clase y demás ambientes de aprendizaje, como laboratorios, bibliotecas, patios de juego, canchas deportivas, etc. Esta labor es, quizás la de mayor grado de diversidad y complejidad; también, la directamente relacionada con el aprendizaje de los estudiantes.

En un intento por sistematizar esta labor, se pueden caracterizar tres momentos: las actividades previas, la ejecución o desarrollo de las actividades de aprendizaje y las actividades posteriores. Como todos sabemos, el docente realiza un sinnúmero de actividades previas de planeación, preparación y organización. La planeación tiene por objeto el diseño curricular para estructurar en forma adecuada su área o áreas de trabajo; incluyendo una micro-planeación de cada una de las experiencias de aprendizaje.

Para tal fin, define secuencias de actividades y prevé los recursos indispensables. La preparación esta relacionada con el estudio o fundamentación de cada una de las temáticas relacionadas con el contenido de las áreas para poder apoyar conceptualmente a los estudiantes. La organización tiene como propósito adecuar el ambiente físico, con los equipos y materiales necesarios para poder llevar a cabo cada una de las experiencias.

La ejecución de las actividades de aprendizaje, es a su vez, el campo de mayor complejidad, dado que el docente esta pendiente de diversos procesos como: el seguimiento de las actividades conforme al plan preestablecido, la introducción de ajustes, de acuerdo con las circunstancias, la participación disciplinada de los estudiantes, el apoyo y retroalimentación para garantizar la evaluación como un proceso continuo y la verificación del cumplimiento de las actividades y objetivos de aprendizaje.

Las actividades posteriores están relacionadas con la lectura y valoración de trabajos de los estudiantes y el registro de los logros alcanzados por ellos. Pero el desempeño no solo se circunscribe a los ámbitos de aprendizaje, el entorno institucional en su conjunto, constituyen un campo de acción del docente. En este entorno actúa, a su vez, sobre dos áreas: el enriquecimiento del ambiente y el aporte al proyecto educativo. Mediante la interacción diaria con los diferentes miembros de la comunidad educativa, el docente armoniza las relaciones fortaleciéndolas en armonía y cooperación. Asimismo, aporta al desarrollo del proyecto educativo mediante sus concepciones teóricas, con la práctica de la democracia institucional y mediante actividades relacionadas con los diferentes subproyectos.

La acción del docente trasciende al ámbito institucional y se proyecta al contexto socio-cultural, en el cual se haya inscrito el establecimiento educativo. Esta labor la ejerce mediante las relaciones con otras instituciones de orden académico, artístico, deportivo y asistencial. En la interacción con este entorno, el docente proyecta su labor educativa y al mismo tiempo, genera conocimiento que puede, luego revertirlo en el trabajo con sus estudiantes.

De todos los campos anteriores, el que reviste mayor importancia es el trabajo en el aula porque éste, es el que, de manera directa se relaciona con la formación de los niños y jóvenes. La acción del docente sobre si mismo, sobre el entorno institucional y sobre el contexto socio-cultural, en cierta forma, es un trabajo subsidiario del anterior.⁶³

EL DOCENTE Y LA ENSEÑANZA

2.2.23 EL BUEN MAESTRO.

GARCIA y RODRIGUEZ (2005, 17), señalan que el buen maestro será una persona con profundo amor a un tema de estudio, nacido de una familiaridad completa. Será capaz de despertar y conservar el interés de los estudiantes y dirigirlos hacia tareas que logren éxito. Sobre todo, el maestro será capaz de acrecentar el deseo de saber. Ésta es la clase de maestros que nuestra sociedad necesita. La clase de enseñanza que un maestro es capaz de impartir es una destreza adquirida. Semejantes maestros se hacen en las aulas. La destreza que deben tener puede aprenderla cualquiera con inteligencia adecuada, que este dispuesto a correr los riesgos y peligros de actuar de acuerdo con responsabilidades claramente aceptables.

El buen maestro, como cualquier profesional, es aquel que conoce su trabajo y lo realiza cabalmente; es el que sabe que hacer, como parte integrante de la comunidad, trabajará de la manera más eficiente con las personas encomendadas.

En resumen, el buen maestro es aquel que: se preocupa por alcanzar una eficiencia profesional.⁶⁴

García y Rodríguez (2005) manifiesta que un buen maestro es aquella persona que realiza sus funciones de manera cabal y correcta demostrando

⁶³ MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogota: magisterio. Pág. 10, 21. (B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.

⁶⁴ GARCIA Enrique y RODRIGUEZ Héctor (2005). Los métodos de enseñanza. México DF: Trillas. Pág. 17 (B. Publica de Lima) 371.3 G23 2005.

eficiencia profesional en su trabajo. El docente enseñará el tema de estudio con conocimiento, alegría y satisfacción donde las clases sean interesantes y amenas, en el cual el alumno encuentre alegría, motivación y deseos por aprender más. El maestro que logra esto es reclamado por la sociedad para la educación de sus hijos.

Todas las características y destrezas, el maestro lo aprende y desarrolla usando su inteligencia y destreza en el centro de formación pedagógica y lo consolida en las prácticas profesionales y trabajo de aula reales, asumiendo la responsabilidad y el rol encomendadas para su cumplimiento.

2.2.24 LA PROFESIÓN DE ENSEÑAR

GARCIA y RODRIGUEZ (2005,17), afirma que la enseñanza es una profesión dedicada al servicio social. Casi es imposible probar que alguna profesión en particular sea de mayor valor para la sociedad que otra, sin embargo se puede tener la seguridad de que ninguna otra carrera ofrece al profesionista mayor oportunidad para beneficiar a los otros.

Por esto, la profesión de enseñar requiere una gran responsabilidad, pero sobre todo, reviste gran importancia dado el papel que la educación posee en la producción y dirección del cambio social en esta hora de la historia.

Vivimos en una época de cambio, que exige nuevas y rápidas adaptaciones. Su brusca incidencia sobre la educación es un desafío en marcha. Este es el motivo fundamental que determina la necesidad de una continua capacitación para todos y especialmente para los docentes, pues sin el estudio constante, sus conocimientos y desempeño resultan pronto obsoletos.⁶⁵

García y Rodríguez (2005); la enseñanza realizada por un profesional tiene un gran valor y beneficio para la sociedad en general ya que es una tarea

⁶⁵ GARCIA Enrique y RODRIGUEZ Héctor (2005). Los métodos de enseñanza. México DF: Trillas. Pág. 17 (B. Publica de Lima) 371.3 G23 2005.

de gran cobertura; atiende a las personas que pasan varios años realizando la educación básica como los primeros pasos (inicial, primaria y secundaria) y otro menor porcentaje en la educación superior.

La profesión de la enseñanza juega un papel de una gran importancia para el ser humano y ciudadano, sumado al gran papel que tiene la educación para el progreso y desarrollo de la sociedad. En estos tiempos en el que el avance de la ciencia y la tecnología es vertiginoso, a un ritmo y velocidad donde nada permanece estático por un tiempo determinado y lo constante es el cambio; afectando a todos los sectores, educación y al docente; por ello; se exige que el docente se adapte a los cambios y que constantemente actualice sus conocimientos para estar capacitado y poder brindar una enseñanza actualizada y su desempeño sea óptimo y de calidad acorde a los avances tecnológicos con miras al futuro.

2.2.25 PREPARACIÓN DE LA CLASE

MARVEYA y PEREZ (2002, 125), aseveran que por más dominio que se tenga de la materia que se imparte, es esencial que siempre se prepare la clase, pues esto demuestra el profesionalismo del que enseña. Cada vez que se imparte un tema, es preciso "recrearlo", enriquecerlo, añadir nuevos conceptos que lo hagan atractivo, pensando sobre todo en el tipo de personas, la situación que las rodea y relacionado ese tema con otros tópicos o problemáticas de actualidad.

Esto propicia que, aunque un tema se imparta varias veces, resulte siempre novedoso y adherido a la realidad. Lograrlo exige una gran dedicación y preparación del educador.

La preparación de la clase incluye:

Aclaración de objetivos: Delimitar los objetivos específicos, Competencias y capacidades que se pretenden lograr con el curso y dentro del objetivo general del mismo. Es conveniente escribir estos objetivos en el pizarrón para que sirvan de guía al grupo.

Metodología: Establecer con anterioridad la metodología que se va a seguir proporciona seguridad a los educandos y facilita el logro de los objetivos propuestos.

Aún que la clase sea expositiva, el método se puede variar; por ejemplo, utilizar el método de discusión de casos formando pequeños grupos para promover la participación; el método de preguntas y respuestas para inducir al grupo a un nuevo tema, o la aplicación de alguna dinámica integradora para iniciar o concluir un tópico. Es posible también mezclar varios métodos para lograr el objetivo. Lo más importante es, que el educador prepare su clase y esquematice la metodología a seguir para obtener los mejores resultados.⁶⁶

Por tanto, la preparación de la clase es un planteamiento y organización desde la mirada; los autores Marveya y Perez (2002) el profesionalismo del docente conlleva a la preparación de las clases en sus labores diarias; pues, es un factor importante para alcanzar los objetivos que se espera lograr en los alumnos. El docente conocerá el tema y desarrollará su clase de manera dinámica, participativa, interesante y útil para el alumno relacionando el tema con las problemáticas de la actualidad o el contexto que rodea al estudiante.

En la preparación de la clase, se incluirá los contenidos, las capacidades y la metodología para tener un guía. El primero de ellos porque sirve de guía para ver que se espera que logren y aprendan los alumnos en cada tema y el curso en general. El docente siempre en cada tema que desarrolla colocará en el pizarrón el objetivo o aprendizaje que deben lograr en una presente clase.

El segundo requisito es la metodología que es importante porque nos va facilitar el camino para lograr los objetivos de clase. Existen varias metodologías a usar para una clase desde la expositiva hasta los métodos activos. El conocimiento cabal de todos ellos, sumado a un uso adecuado y correcto, estando al corriente en que momento o situación se puede aplicar,

⁶⁶ MARVEYA Elvia y PEREZ Villalobos (2002). Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje. México DF: trillas. Pág. 125 (B. Publica de Lima) 371.102 M26.

siendo trascendental en una clase con resultados óptimos y efectivos. Es valioso que, el maestro al preparar su clase considere que grupo humano esta atendiendo con ello determinará la adecuada metodología, aunque se recomienda el uso de la metodología activa y participativa, logrará resultados exitosos.

2.2.26 EXPECTATIVAS DEL ALUMNO RESPECTO AL BUEN PROFESOR

FERNANDEZ y ALVAREZ (2002, 276), señalan que en las investigaciones sobre escuelas eficaces se han llegado a identificar cinco aspectos que definen a los docentes, considerados por los alumnos en general como "buenos profesores", es decir, profesores valorados, siempre bien, por todo tipo de alumnos, estudioso con buenos resultados, vago con resultados normales y alumnos-fracaso con malos resultados.

El perfil que se desprende de este buen profesor, considerado así por todo tipo de alumno, responde a lo que nosotros denominamos perfil de liderazgo educativo y transformacional como intentaremos demostrar en los epígrafes siguientes.

Las conclusiones de los estudios sobre el buen profesor visto desde la perspectiva del alumno se pueden resumir en estos cinco aspectos:

- a) Claridad en las explicaciones. Los alumnos de todo tipo valoran y prefieren a los profesores que se comunican bien y dicen lo que quieren decir de forma que son comprendidos por todos los que les escuchan y manifiestan un mínimo interés.
- b) Entusiasmo en su trabajo. Los alumnos valoran de forma discriminativo al profesor entusiasta, que ama su disciplina y su trabajo además es capaz de contagiar con su entusiasmo a los alumnos, frente al profesor apático.
- c) Motivación. Consideran buenos profesores a aquellos que son capaces de valorar el trabajo de sus alumnos y manifestar altas expectativas sobre ellos. Son especialmente valorados los profesores que aman a

sus alumnos, se interesan por sus problemas en el estudio y les ayudan a organizarles, sin agobiarles.

- d) Interacción. Son mejores profesores los que se relacionan bien con los alumnos y son capaces de establecer una comunicación sobre temáticas distintas a las habituales de carácter educativo o docente.
- e) Autoridad. Los alumnos valen más a los profesores que sin ser inflexibles y lejanos son capaces de controlar la dinámica interna del aula de modo que pueden llegar a crear un clima de trabajo ordenado, mediante el ejercicio de una autoridad responsable. Valoran más a los profesores firmes y dialogantes sobre los profesores permisivos y volubles.⁶⁷

Considerando la información de la investigación realizada sobre la opinión de los alumnos respecto al buen profesor de los autores Fernández y Álvarez; podemos manifestar que los cinco aspectos que resumen las conclusiones de la investigación son importantes y válidos para poder ser tomados en cuenta por los docentes y las instituciones educativas. Ser considerado buen profesor por todos los alumnos (estudiosos, regulares y pésimos) es una valoración importante para el docente.

Cumplir y desarrollar estos cinco aspectos determina que una clase pueda ser llevada de manera eficaz; donde el alumno se sienta satisfecho con la labor del docente y además logre el aprendizaje esperado. Estos aspectos son parte del papel del liderazgo educativo que tiene el docente.

El primer aspecto que define al buen docente (claridades en las explicaciones); es sumamente importante y considerado por el alumno debido que todo docente, su explicación debe ser clara, sencilla y correcta, dejarse comprender en clase.

El segundo aspecto, entusiasmo del docente en el trabajo, para el alumno es considerado valioso porque el docente irradia y contagia alegría, amor y

⁶⁷ FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38

entusiasmo por lo que beneficia a que los alumnos también se entusiasmen y sientan lo mismo. Esto es algo que el profesor apático no demuestra ni puede lograrlo.

El tercer aspecto del buen docente, motivación; es igual de importante y considerado por el alumno, porque todo docente saber motivar al alumno a través de las expectativas y valoración positiva que tengan sobre el alumno, ellos se sentirán apoyados, valorados, apreciados y queridos por sus maestros por consiguiente los alumnos trabajan con mucha disposición y motivación sintiendo gran aprecio y valoración por parte de los docente.

El cuarto aspecto, la interacción; es ventajoso y considerado por el alumno porque existe una interrelación adecuada de comunicación fluida sobre los temas tratados, del mismo modo se establece un lazo de amistad interpersonal que permite al alumno conocer más al profesor, sentir mas identificación, confianza, respeto y por consiguiente valoración al profesional docente.

El quinto aspecto, autoridad; es considerado por el alumno, debido a que todo docente conduce la clase o sesión de clase en un ambiente de orden, disciplina y respeto donde la autoridad del profesor se siente, si no fuera así el ambiente desbordaría de una inadecuada salón de clase. El docente siempre muestra su autoridad en la clase pero sin ser exageradamente inflexible sino utilizar la autoridad necesaria y suficiente para lograr el dominio de clase.

3. DEFINICIÓN DE TERMINOS BÁSICOS

Calidad educativa

Esta referida a todas aquellas acciones o hechos por parte de la administración educativa y comunidad docente para lograr satisfacer las necesidades y demandas de formación y aprendizaje que requiere el alumno. Se aplica a nuestro estudio al considerar la relación que hay entre calidad educativa y el desempeño de los directivos y docentes en la institución escolar.

Desempeño docente

Es el cumplimiento de funciones en forma eficaz y eficiente. Esto implica decir, las labores que cotidianamente tiene que cumplir el docente en un aula de clases con sus alumnos para el logro del desarrollo integral de estos; se aplica en el estudio al considerar las dimensiones del trabajo docente como son la dimensión personal, la dimensión profesional y la dimensión social que se evidencia cuando el docente realiza sus funciones.

Estilo de Liderazgo Anárquico

Llamado también liderazgo Laissez-Faire. Esta caracterizado esencialmente por el "dejar pasar, dejar hacer" en el contexto de la organización. Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director es un líder anárquico que no se preocupa por las consecuencias que puede tener una gestión que no tiene definición precisa, por lo que deja que el personal actúe a su libre albedrío. Por lo tanto es totalmente opuesto al autocrático donde la libertad de los individuos esta completamente bloqueada.

Estilo de Liderazgo Autocrático o autoritario

Es donde el gerente impone su voluntad sobre los docentes y controla la conducta de ellos; se aplica a nuestro estudio al considerar si el director es un líder autoritario que toma decisiones en nombre del grupo; es decir, no permite la participación de los demás. Aunque se puede producir casos en que se otorga la oportunidad de voz y voto, pero con el cuidado de reservarse el poder de decidir para si mismo.

Estilo de Liderazgo Democrático

Este tipo de liderazgo "otorga gran importancia al crecimiento y desarrollo de todos los miembros del grupo permitiendo que trabajen según el principio de consenso y toma de decisiones". Se aplica a nuestro estudio al considerar al director con relaciones interpersonales agradables y de óptima calidad útil para la efectiva marcha del grupo y la resolución de problemas. También si alcanza y logra las metas, con motivación, compromiso y el respeto de los demás miembros de la organización escolar.

Estilo de Liderazgo Situacional

Las teorías situacionales, buscan explicar el liderazgo en base a la premisa de que no existe un estilo de liderazgo valido para todas las ocasiones. Se aplica a nuestro estudio al considerar si el director adopta el estilo de liderazgo situacional que lo orienta a adoptar su comportamiento en diferentes situaciones; es decir sabe utilizar el estilo de liderazgo adecuado según sea conveniente y necesario.

Evaluación docente

Esta referida a todas las acciones o procedimientos disponibles y aceptados para realizar la evaluación al trabajo o desempeño del docente; habiendo cinco formas conocidas y aplicadas para evaluar al docente. Se aplica a nuestro estudio al considerar uno de los procedimientos que es la opinión de los alumnos que se recogerá a través de la encuesta que se ha de realizar.

Jefe

Es aquella persona que conduce una organización y esta encargada de administrar los recursos materiales y humanos; como instancia superior de una organización es la responsable de la buena marcha y el logro de las metas y objetivos en la institución que dirige. Pero sin llegar a actuar con las características líderes que presenta otra manera de dirigir. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las actitudes propias que tiene un director jefe que es distinta a un director líder.

Líder

Es aquella persona que puede unir y dirigir a otros e manera efectiva para lograr determinados objetivos. Se aplica a nuestro estudio al considerar al director en un papel de líder que va a conducir y guiar a la institución educativa que dirige hacia las metas propuestas.

Liderazgo de calidad

El liderazgo de calidad viene a ser un modelo de gestión de calidad donde se va guiar y conducir una organización de la situación actual poco

fructífera a una situación futura grandiosamente mejor donde las personas sean el principal factor de cambio. Se aplica a nuestro trabajo al considerar las cualidades del líder de calidad que debe tener el director de una institución educativa como son: el facilitador, evaluador, visionario, consejero, motivador, asertivo, capacidad de escuchar, de gran emocionalidad.

Organización matricial

Es una nueva estructura moderna de organización. Llamada también organización plana, que se va a ajustar a las necesidades de la nueva organización para lograr la productividad a través del conocimiento, comunicaciones fluidas y efectivas y la rapidez para tomar decisiones y solucionar problemas. Se aplica a nuestro estudio al considerar estas características muy importantes para ser desarrollada por nuestra institución educativa.

Trabajo docente

Es cuando el profesor o maestro desempeña sus funciones o labores en una organización educativa usando técnicas y estrategias de enseñanza-aprendizaje para lograr un aprendizaje eficaz e integral en el alumno. Se aplica a nuestro estudio al considerar a los docentes de las instituciones educativas quienes usando técnicas, estrategias y todos los recursos pedagógicos que tiene a su alcance para hacer posible el logro del aprendizaje en el alumno.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

3.1 TIPO DE LA INVESTIGACIÓN

En esta investigación se utilizó el método descriptivo.

Método descriptivo

Hernández, Fernández y Baptista (1997, 60), citando a Dankhe; señalan que muy frecuentemente el propósito del investigador es descubrir situaciones y eventos. Esto es, decir como es y se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis.

Desde el punto de vista científico, describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente, para así –valga la redundancia- describir lo que se investiga.⁶⁸

Mediante este método se estudiará el problema de investigación describiendo las variables uno y variable dos sin afectar el problema ni manipular alguna variable. Las variables a describir serán la relación que existe entre el liderazgo director y el desempeño docente.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo es una investigación con un enfoque cuantitativo no experimental y el tipo de diseño es el descriptivo transaccional o transversal. Este tipo de diseño de investigación permite describir las dos variables de

⁶⁸ HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (1997). Metodología de la investigación. México: Mc Graw Hill. Pág. 60, 359. (BP)

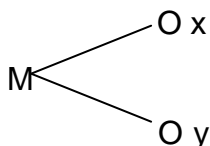
estudio: "El liderazgo directivo" y "el desempeño docente" en las instituciones educativas de Independencia, Lima.

Diseño descriptivo correlacional

Los diseños transaccionales descriptivos tienen como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o (generalmente) más variables y proporcionar su descripción. Son, por lo tanto estudios puramente descriptivos que cuando establecen hipótesis, estas son también descriptivas.

SANCHEZ y REYES (2002, 87), señalan que esta es la forma mas elemental de investigación a la que puede recurrir un investigador. En este tipo de investigación el investigador busca y recoge información contemporánea con respecto a una situación previamente determinada (objeto de estudio) no presentándose la administración o control de un tratamiento.

Un diagrama o esquema de este tipo de diseño es el siguiente: ⁶⁹



M = Muestra

Ox = Conjunto de información sobre la V. 1.: liderazgo directivo.

Oy = Conjunto de información sobre la V. 2.: desempeño docente.

El diseño de investigación descriptiva transversal o transaccional será aplicado a éste trabajo de la siguiente manera: Primero buscaremos describir la primera variable (liderazgo directivo), para conocer que estilo de liderazgo que presentan los directores de las instituciones educativas de Independencia, Lima; así también conocer la relación del liderazgo directivo con sus dimensiones de Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo con la segunda variable.

⁶⁹ SANCHEZ Hugo y REYES Carlos (2002). Metodología y diseño en la investigación científica. Lima: Universitaria. Pág. 87 (BC de la San Marcos) Q 180.55 M4 S21

Finalmente se buscará describir la segunda variable (desempeño docente), para conocer el nivel de desempeño que presentan los docentes en las instituciones educativas de Independencia, Lima.

POBLACIÓN Y MUESTRA

POBLACIÓN

La población objetivo de nuestro estudio esta conformada por los directores, docentes y alumnos de las 23 instituciones educativas primaria de menores del distrito de Independencia de Lima; cada institución tiene diferente población de docentes y estudiantes tal como se observa en la siguiente tabla.

TABLA Nº 2 POBLACIÓN DE LAS INSTITUCIÓN EDUCATIVAS

Institución Educativa	Director	Nº Docentes	Nº Secciones	Nº de alumnos
2052 "María Auxiliadora" Zona Payet	1	26	20	518
2053 "Francisco Bolognesi" Zona Cueva	1	55	40	1165
2056 "José Gálvez" Zona Unificada	1	32	26	857
3048 "Santiago Antúnez de Manolo" Zona Ermitaño	1	57	35	1264
3049 Zona Tahuantinsuyo.	1	94	72	2019
Subtotal	5	264	195	5 823

Fuente: Área de estadística de la UGEL 02, año 2009.

MUESTRA DE ESTUDIO

La muestra de estudio corresponde a las llamadas muestras probabilísticas estratificadas proporcionalmente, tanto para la población de docentes como de los estudiantes considerando como estratos a las instituciones educativas de donde provienen los alumnos y profesores.

Se estableció el tamaño de la muestra, y el tipo de muestreo por la zonificación del Distrito divididos por redes educativas, de ellos se utilizó la muestra de profesores de educación primaria y alumnos de 5° y 6° grado de primaria.

Tamaño de la muestra

En el presente trabajo se determinó el tamaño de la muestra utilizando la siguiente fórmula donde se toma en cuenta el tamaño de la población, el nivel de confianza expresado en un coeficiente de confianza redondeado y el margen de error. Además el tamaño de la muestra se aplicó con error estándar menor de 01, según establecen los autores Roberto Hernández, Carlos Fernández y Pilar Baptista, en su libro "Metodología de la investigación".

DATOS

N: Tamaño de la población 5 823 alumnos

Y: Valor promedio de una variable= 1 alumno

Se: error estándar = 0,15

V^2 : varianza de la población. Su definición (Se) cuadrado del error estándar.

S^2 : Varianza de la muestra expresada como probabilidad de ocurrencia de y-

n' =Tamaño de la muestra sin ajustar

n = Tamaño de la muestra

Calculando la n'

$$n' = \frac{S^2}{V^2} \text{ Varianza de la Muestra} \\ \text{Varianza de la Población}$$

$$n = \frac{0.75 (1- 0.75)}{(0.015)^2} = \frac{0.1875}{0.000225} = n = 833.33$$

$$n = \frac{n}{1+ n / N} = \frac{833.33}{1+833.33 / 5823} = \text{Nuestra probalística} = 729$$

Estratificado proporcional

"Estratificado", en la medida que la población de estudio esta dividida en sub-grupos de acuerdo a la institución educativa. Y "proporcional" ya que el tamaño de cada estrato se ha fijado teniendo en cuenta la población de alumnos y profesores

$$F = \frac{n}{N} = \frac{729}{5823} = 0.125$$

**TABLA N° 3 MUESTRA ESTRATIFICADA PROPORCIONAL
DE LOS ESTUDIANTES**

Institución Educativa por estado	Factor multiplicador	Muestra estratificado
2052 (518)	0.125	65
2053 (1165)	0.125	146
2056 (857)	0.125	107
3048 (1264)	0.125	158
3049 -1 (2019)	0.125	253
TOTAL		729

Por otro lado el tipo de muestreo que se utilizó para seleccionar la muestra de docentes también es de estratificación proporcional.

$$n = \frac{n}{1 + n/N} = \frac{833.3333}{1 + 833.3333/264} = 201$$

$$F = \frac{n}{N} = \frac{201}{264} = 0.7614$$

TABLA N° 4 MUESTRA ESTRATIFICADA PROPORCIONAL DE LOS DOCENTES

Institución Educativa por estado	Factor multiplicador	Muestra estratificado
2052 (26)	0.7614	20
2053 (55)	0.7614	42
2056 (32)	0.7614	24
3048 (57)	0.7614	43
3049 (94)	0.7614	72
TOTAL		201

Al momento de aplicar el instrumento a los estudiantes se tomó en cuenta a los grado superior (5to y 6to grado); por ser de mayor edad y conocimiento de sus profesores para que su respuesta sea de mayor verídica.

TABLA N° 5 RESUMEN DE LA MUESTRA

Institución Educativa	Director	Nº Docentes	Nº de alumnos
2052 "María Auxiliadora" Zona Payet	1	20	65
2053 "Francisco Bolognesi" Zona Cueva	1	42	146
2056 "José Gálvez" Zona Unificada	1	24	107
3048 "Santiago Antúnez de Manolo" Zona Ermitaño	1	43	158
3049 Zona Tahuantinsuyo.	1	72	253
Total	5	201	729

LOS INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN SELECCIÓN Y VALIDACIÓN

Los instrumentos de recolección de datos son recursos de los cuales se vale el investigador para conocer el fenómeno o problemática a estudiar y obtener la información necesaria de la misma. Los instrumentos en cuanto al contenido quedan expresados en la especificación de los datos concretos que necesitamos obtener. Se realiza, por lo tanto, en una serie de ítems que no son otra cosa que los indicadores bajo la forma de preguntas, de elementos a observar, conocer, etc. De este modo, el instrumento sintetiza en sí toda la labor previa de la investigación.

En esta investigación, los instrumentos que se ha empleado han sido encuesta de cuestionario para los directores y los docentes, además un cuestionario para los alumnos, estos instrumentos sirvieron para conocer el liderazgo del director y el desempeño docente respectivamente.

En el caso del estilo de liderazgo se empleó 36 ítems. En el caso de desempeño docente se utilizó 32 ítems.

La calificación se realizó según la Escala de Likert:

5= Totalmente de acuerdo.

2= En desacuerdo

4= De acuerdo.

1=Totalmente en desacuerdo

3= Ni de acuerdo, ni en desacuerdo

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTOR

La confiabilidad del test fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

El resultado es el siguiente:

TABLA N° 6 CONSISTENCIA INTERNA DEL TEST

	ESCALA TOTAL
N° de Ítems	36
Coeficiente Alfa	0,944

El Coeficiente Alfa obtenido es muy alto, lo cual permite decir que la Test en su versión de 36 ítems tiene una alta consistencia interna. Para el presente análisis sólo se ha tomado en cuenta los ítems que indican la presencia y/o ausencia de la variable independiente y la medición de la variable independiente.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

Este proceso compromete el deseo inequívoco de búsqueda de una mejora

continúa en el proceso de investigación. Luego de varios tratamientos, consejos y reformulaciones de las preguntas alcanzamos el siguiente nivel de índices con ausencia de los ítems.

TABLA N° 7 ESTADÍSTICOS TOTAL-ELEMENTO

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1. El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	.941
2.El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	.941
3. El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	.942
4. El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	.942
5. El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.	.942
6.Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.	.942
7.El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.	.957
8.El director promueve el trabajo en equipo.	.942
9.Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	.942
10.El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión	.942
11.El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.	.942
12.El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento d la I.E.	.942
13.El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.	.942
14.El director demuestra una comunicación horizontal generalmente	.942
15.El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	.942
16.La labor del director inspira confianza (lo que hace, dice, y puede); para el logro de los objetivos de la I.E.	.941
17.La institución educativa aplica el PEI.	.942
18.El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.	.941
19.El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.	.942
20.El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.	.941
21.El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	.943
22.El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.	.942
23.El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	.941
24.El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.	.942
25.El director se actualiza y capacita permanentemente.	.941
26.Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.	.941
27.El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.	.941
28.El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.	.941
29.El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.	.941

30.El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.	.941
31.El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa	.941
32.El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.	.950
33.El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)	.941
34.El director es democrático en el desarrollo de sus funciones	.944
35.El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario	.948
36.El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida	.943

La tabla nos demuestra que el test en su totalidad presenta gran consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

La confiabilidad del test fue establecida averiguando su consistencia interna, es decir el grado de intercorrelación y de equivalencia de sus ítems. Con este propósito, se usó el coeficiente de Alfa de Cronbach que va de 0 a 1, siendo 1 indicador de la máxima consistencia.

El resultado es el siguiente:

TABLA N° 8 Consistencia interna del Test

	ESCALA TOTAL
N° de Ítems	32
Coeficiente Alfa	0.939

El Coeficiente Alfa obtenido es muy alto, lo cual permite decir que la Test en su versión de 32 ítems tiene una alta consistencia interna. Para el presente análisis sólo se ha tomado en cuenta los ítems que indican la presencia y o ausencia de la variable independiente y la medición de la variable independiente.

Existe la posibilidad de determinar si al excluir algún ítem o pregunta de la encuesta aumente o disminuya el nivel de confiabilidad interna que presenta el

test, esto nos ayudaría a mejorar la construcción de las preguntas u oraciones que utilizaremos para capturar la opinión o posición que tiene cada individuo.

Este proceso compromete el deseo inequívoco de búsqueda de una mejora continua en el proceso de investigación. Luego de varios tratamientos, consejos y reformulaciones de las preguntas alcanzamos el siguiente nivel de índices con ausencia de los ítems.

TABLA N° 9 Estadísticos Total-elemento

	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
1.El profesor demuestra orden y disciplina en clase.	.936
2.El profesor prepara y planifica su clase.	.937
3.El profesor hace entender fácilmente sus clases.	.937
4.El profesor realiza su programación anual en marzo.	.936
5.El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.	.936
6.El profesor es motivador en clase.	.936
7.El profesor usa metodología actualizada en su clase.	.936
8.El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.	.936
9.El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla	.936
10.El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.	.937
11.El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.	.936
12.El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase	.937
13.El profesor evalúa de manera justa y adecuada.	.936
14.El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.	.936
15.El profesor promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.	.936
16.El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.	.936
17.El profesor tiene vocación para la enseñanza.	.936
18.El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula.	.936
19.El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MED.	.936
20.El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.	.936
21.El docente fomenta la práctica de los valores en la I.E.	.936

22.El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos.	.936
23.El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.	.936
24.El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.	.936
25.El profesor demuestra una alta identificación con al I.E.	.936
26.El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.	.936
27.El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.	.936
28.El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.	.936
29.El profesor es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.	.936
30.El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.	.936
31.El profesor se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.	.936
32.El profesor promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.	.936

La tabla nos demuestra que el test en su totalidad presenta gran consistencia interna, la cual no se modifica significativamente ante la ausencia de alguno de los ítems.

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE LIDERAZGO DIRECTOR

La validez del test fue establecida luego de realizar una preencuesta a los docentes, cuyas respuestas se sometieron a una evaluación para validar cada ítem del instrumento de investigación.

Esta validación se realizó al usar las Techniques of attitude scale de Construction, de Edwards Allen (1957); cuya técnica consiste en agrupar las respuestas obtenidas por cada ítems en cuatro grupos del total de personas participantes, es decir 39 personas en cada grupo, según el puntaje logrado; de los cuales se toma el grupo de más alto puntaje y del más bajo puntaje, para luego después usar la tabla de frecuencia, fórmulas y demás procesos estadísticos que lleven a precisar la validez de cada ítem del instrumento de investigación. Para validar cada ítems es necesario que el resultado obtenido sea más del 3%.

Por ello, presentamos como ejemplo:

El ítem N° 1 - El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.

Para reconocer el proceso de validez de cada ítem.

Tabla N° 10 PROCESO DE VALIDEZ

Puntaje Bajo				
Categoría	x	f	fx	Fx2
T.de acuerdo	5	0	0	0
De acuerdo	4	2	8	32
Ni Acuerdo ni desac.	3	18	54	162
En desacuerdo	2	11	22	44
T. en desacuerdo	1	8	8	8
Suma		39	92	246

$$\frac{92}{39} = 2.36 \quad \frac{246 - (92)^2}{39}$$

$$246 - 217.03 = 28.97$$

$$t = \frac{4.54 - 2.36}{\sqrt{\frac{28.97 + 9.69}{39(39-1)}}} \quad t = \frac{2.18}{\sqrt{\frac{38.66}{1482}}}$$

TABLA N° 11 PROCESO DE VALIDEZ

Puntaje Alto				
Categoría	x	f	fx	Fx2
T.de acuerdo	5	6	30	0
De acuerdo	4	20	80	32
Ni Acuerdo ni desac.	3	9	27	162
En desacuerdo	2	2	4	44
T. en desacuerdo	1	2	2	8
Suma		39	177	813

$$\frac{177}{39} = 4.54 \quad \frac{813 - (177)^2}{39}$$

$$813 - 803.31 = 9.69$$

$$\frac{2.18}{\sqrt{\frac{9.69}{39(39-1)}}} \quad \frac{2.18}{\sqrt{\frac{12.82}{1482}}}$$

$$t = \sqrt{0.03} \quad t = 0.17$$

A continuación presentamos los resultados finales obtenidos del proceso de validación de cada ítem del instrumento, en las cuales se validó al total de los ítems tratados.

**TABLA N° 12 ENCUESTA PARA DOCENTES Y DIRECTIVOS
SOBRE EL LIDERAZGO DEL DIRECTOR**

N°	ITEMS	Resultado De validación	Resultado En %
1	El director se interesa por el aprendizaje de los alumnos.	válido	12.82
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	válido	16.28
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.	válido	12.47
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.	válido	17.36
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.	válido	11.18
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.	válido	12.18
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.	válido	19.07
8	El director promueve el trabajo en equipo.	válido	12.65
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.	válido	15.57
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión	válido	14.64
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.	válido	12.82
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento de la I.E.	válido	15.76
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.	válido	12.53
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente	válido	11.76
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.	válido	12.53
16	La labor del director inspira confianza (lo que hace, dice, y puede); para el logro de los objetivos de la I.E.	válido	14

17	La institución educativa aplica el PEI.	válido	13.71
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.	válido	13.97
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.	válido	8.59
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.	válido	12.53
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.	válido	8.75
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.	válido	11.29
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.	válido	15.14
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.	válido	8.5
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.	válido	11.18
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.	válido	17.07
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.	válido	11.06
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.	válido	14.5
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.	válido	13.12
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.	válido	15.57
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa	válido	10.88
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.	válido	12.18
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)	válido	5.9
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones	válido	6.5
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario	válido	4.18
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida	válido	7.7

VALIDEZ DEL INSTRUMENTO PARA LA VARIABLE DESEMPEÑO DOCENTE

La validez del test fue establecida luego de realizar una preencuesta a los alumnos, cuyas respuestas se sometieron a una evaluación para validar cada ítem del instrumento de investigación.

Esta validación se realizó al usar las Techniques of attitude scale de Construction, de Edwards Allen (1957); cuya técnica consiste en agrupar las respuestas obtenidas por cada ítems en cuatro grupos del total de personas participantes, es decir 68 personas en cada grupo, según el puntaje logrado; de

los cuales se toma el grupo de más alto puntaje y del más bajo puntaje, para luego después usar la tabla de frecuencia, formulas y demás procesos estadísticos que lleven a precisar la validez de cada ítem del instrumento de investigación.

Por ello, presentamos como ejemplo:

El ítem N° 1 - El profesor demuestra dominio de la materia que enseña.

TABLA N° 13 PROCESO DE VALIDEZ

Puntaje Bajo				
Categoría	x	f	fx	Fx2
T.de acuerdo	5	6	30	150
De acuerdo	4	13	52	208
Ni Acuerdo ni desac.	3	30	90	270
En desacuerdo	2	14	28	56
T. en desacuerdo	1	5	5	5
Suma		68	205	689

$$\frac{205}{68} = 3.01 \quad \frac{689 - (205)^2}{68}$$

$$689 - 618.01 = 70.99$$

$$t = \sqrt{\frac{4.68 - 3.01}{\frac{70.99 + 18.88}{68(68 - 1)}}} \quad t = \sqrt{\frac{1.67}{\frac{89.87}{4556}}}$$

TABLA N° 14 PROCESO DE VALIDEZ

Puntaje Alto				
Categoría	x	f	fx	Fx2
T.de acuerdo	5	48	240	1200
De acuerdo	4	18	72	288
Ni Acuerdo ni desac.	3	2	0	18
En desacuerdo	2	0	0	0
T. en desacuerdo	1	0	0	0
Suma		68	318	1506

$$\frac{318}{68} = 4.68 \quad \frac{1506 - (318)^2}{68}$$

$$1506 - 1487.12 = 18.88$$

$$t = \frac{1.67}{\sqrt{0.02}} \quad t = \frac{1.67}{\sqrt{0.14}} = 11.93$$

A continuación presentamos los resultados finales obtenidos del proceso de validación de cada ítem del instrumento, en las cuales se validó al total de los ítems tratados.

N°	ITEMS	Resultado De validación	Resultado En %
1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase.	válido	11.93
2	El profesor prepara y planifica su clase.	válido	14.07
3	El profesor hace entender fácilmente sus clases.	válido	12.29
4	El profesor realiza su programación anual en marzo.	válido	12.14
5	El profesor se capacita y actualiza para mejorar su desempeño laboral.	válido	20.6
6	El profesor es motivador en clase.	válido	13
7	El profesor usa metodología actualizada en su clase.	válido	10.93
8	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.	válido	12.14
9	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla	válido	14.29
10	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.	válido	19
11	El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.	válido	15.43
12	El profesor está capacitado para desempeñar sus labores en clase	válido	16.07
13	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.	válido	12.57
14	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.	válido	18.2
15	El profesor promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.	válido	13.79
16	El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.	válido	14.29
17	El profesor tiene vocación para la enseñanza.	válido	20.8
18	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula.	válido	14.5
19	El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MED.	válido	13.36
20	El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.	válido	13.5
21	El docente fomenta la práctica de los valores en la I.E.	válido	13.5
22	El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos.	válido	14.29
23	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.	válido	13.78

24	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.	válido	15.71
25	El profesor demuestra una alta identificación con al I.E.	válido	13.86
26	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.	válido	18.8
27	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.	válido	14.93
28	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.	válido	13.5
29	El profesor es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.	válido	14.93
30	El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.	válido	14.29
31	El profesor se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.	válido	9.82
32	El profesor promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.	válido	14.07

Instrumentos validados en la Tesis "El liderazgo directivo y el desempeño docentes en instituciones educativas del distrito de independencia. Año 2009 de Victor Alberto Gomez Pilco 2009. Nivel Secundario.

3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Es el conjunto de procedimientos que hacen posible una eficaz recolección de la información. Las técnicas de recolección de datos nos permiten obtener todos los datos necesarios para realizar la investigación del problema que está en estudio, mediante la utilización de instrumentos que se diseñan de acuerdo con la técnica a seguir.

En esta investigación para recopilar información se aplicó la técnica de la encuesta. Se elaboró dos cuestionarios: La primera encuesta cuestionario está dirigido a los directores y docentes, donde se solicita las opiniones acerca del liderazgo del director y desempeño del docente en su institución educativa, el segundo cuestionario está dirigida a los alumnos, donde se solicita sus opiniones acerca del liderazgo y desempeño docente en su institución educativa. En la encuesta de cuestionario se utilizó la escala de Likert, el mismo que tendrá como puntuaciones del 1 al 5.

En ambos cuestionarios, el estilo de liderazgo del director está constituido por 36 ítems. El otro cuestionario para obtener información sobre el desempeño docente está constituido por 32 ítems todos ellos de acuerdo a los indicadores de las variables de estudio.

El procedimiento realizado para la recolección de datos fue: Primero solicitar a los directores de las instituciones educativas aplicar la encuesta según la muestra a docentes y alumnos y posteriormente seleccionar a los docentes mediante un sorteo para la encuesta. En caso de los alumnos se sorteó solamente a los alumnos pertenecientes al quinto y sexto grado de primaria de menores debido al mayor acercamiento y conocimiento que tienen de sus profesores.

3.6 TRATAMIENTO ESTADÍSTICO

En esta presente investigación se usaron las siguientes técnicas e instrumentos estadísticos.

Plan de tabulación: Se aplicó para ayudar a ordenar y agrupar los datos o resultados de la encuesta para su posterior tratamiento estadístico.

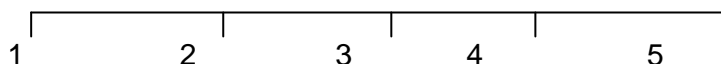
Cuadros estadísticos y tablas: importante para que a través de ellos se comprenda y se visualice mejor los resultados de la investigación. Se aplicó y procesó toda la información estadística donde se observará los porcentajes de la investigación.

El Chi cuadrado: Es una prueba estadística para evaluar hipótesis acerca de la relación entre variables categóricas. En esta investigación, la aplicación para saber si los docentes y alumnos tienen relación entre el liderazgo del director y desempeño docente. Según FERNANDEZ, BAPTISTA Y HERNANDEZ (1998; 359), su fórmula es:

$$W = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \sim \chi^2(v)$$

Aplicación de porcentaje: útil para saber el nivel de incidencia o frecuencia que representa un aspecto de la investigación realizada.

Aplicación de medidas de tendencia central: importante y útil para saber si los datos del instrumento de investigación se presenta de manera favorable o desfavorable. Se usó en la medida de tendencia central los valores del 1 al 5. Los datos tienden a concentrarse o agruparse alrededor de los valores medios; a esta característica es denominado Tendencia central.



Para poder realizar estas medidas de Tendencia central es indispensable tener datos importantes que lo obtendremos usando las siguientes técnicas estadísticas.

La Moda: es el valor más repetido o la categoría o puntuación que ocurre con mayor frecuencia. Se representa por el símbolo Mo. Entonces seleccionaremos el valor mas repetido de cada dato (respuestas de los ítems) de los resultados de la encuesta.

La mediana: Es el valor que divide a la distribución por la mitad. Esto es, la mitad de los casos caen por debajo de la mediana y la otra mitad se ubica por encima de la mediana. Esta técnica de la mediana refleja la posición intermedia de la distribución. Entonces de nuestro trabajo de campo realizado; teniendo las respuestas de la encuesta ubicaremos y seleccionaremos el valor que divide a la distribución por la mitad en cada pregunta respondida por el total de los participantes de la muestra.

Según FERNANDEZ, BAPTISTA y HERNANDEZ. (1998, 359), Su fórmula es ⁷⁰()

$$\text{Mediana } \frac{n+1}{2}$$

La Media: Es la medida de tendencia central más utilizada y puede definirse como el promedio aritmético de una distribución. Se simboliza como: \bar{X} , y es la suma de todos los valores divididos por el número de casos.

⁷⁰ HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (1997). Metodología d la investigación. México: Mc Graw Hill. Pág. 60, 359. (BP)

Entonces de nuestro trabajo de encuesta realizado tomamos las respuestas que hay sobre cada pregunta (ítem) del total de participantes; lo sumamos y lo dividimos entre el total de personas que participaron en la muestra.

Según FERNANDEZ, BAPTISTA y HERNANDEZ (1998; 359), su formula es ⁷¹()

$$\text{Media } \bar{x} = \frac{x_1 + x_2 + x_3 + \dots + x_k}{N}$$

La Media Aritmética: Es la más usual de las medidas de concentración y la más conocida. En la práctica se omite la palabra aritmética y solo se dice la media. Se representa por el símbolo \bar{x} .

Desviación Estándar: Es el efecto contrario de la Tendencia Central porque los datos tiene a extenderse alejados de los valores medios. La fórmula a emplearse será según PEREZ (1999, 149), la siguiente: ⁷²

Desviación estándar

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n}}$$

S = representa la desviación estándar

3.7 PRESENTACIÓN DE RESULTADOS ESTADÍSTICOS

PARTE TEÓRICA

TABLA DE CONTINGENCIA

Una tabla de contingencia de r filas (o renglones) y c columnas, denominadas también *tabla de contingencia de dimensión r x c*, contiene en cada entrada o celda la frecuencia observada de la muestra de tamaño n que corresponde a las dos variables. Los totales de los renglones y los totales de columnas se llaman *frecuencias marginales*. La suma de las frecuencias marginales es el total n de la muestra.

X	Y	TOTAL
---	---	-------

⁷¹ HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (1997). Metodología d la investigación. México: Mc Graw Hill. Pág. 60, 359. (BP)

⁷² PEREZ Luís (1998). Estadística Básica. Lima: San Marcos. Pág184 (BP)

	B ₁	B ₂	...	B _j	...	B _c	
A ₁	O ₁₁	O ₁₂		O _{1j}		O _{1c}	O _{1.}
A ₂	O ₂₁	O ₂₂		O _{2j}		O _{2c}	O _{2.}
:							
A _i	O _{i1}	O _{i2}		O _{ij}		O _{ic}	O _{i.}
:							
A _r	O _{r1}	O _{r2}		O _{rj}		O _{rc}	O _{r.}
TOTAL	O _{.1}	O _{.2}		O _{.j}		O _{.c}	n

Con las tablas de contingencia, se puede ejecutar la prueba de hipótesis sobre la independencia de dos variables estadísticas.

HIPÓTESIS

La Hipótesis nula H_0 consiste en suponer que las dos variables cualitativas X e Y son independientes (o los métodos de clasificación de filas y de columnas son independientes). La Hipótesis alternativa H_1 consiste en afirmar que X e Y no son variables independientes.

Si la Hipótesis nula es verdadera, es decir, si hay independencia entre las variables X e Y, entonces la probabilidad de una observación en cada una de las rc celdas se estima por el valor:

$$\hat{e}_{ij} = \frac{O_{i.} O_{.j}}{n}$$

Por otro lado, si H_0 es supuesta verdadera, entonces, la estadística para la prueba de independencia es la variable Chi-cuadrado con v grados de libertad.

$$W = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} \sim \chi^2(v)$$

donde, $v = (r-1) \times (c-1)$

Dado un nivel de significación α , en la distribución $\chi^2(v)$ se encuentra el valor crítico,

que denotaremos por $\chi^2_{1-\alpha, v}$.

La regla de decisión consiste en rechazar H_0 , si:

$$\chi^2_{cal} = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(O_{ij} - e_{ij})^2}{e_{ij}} > \chi^2_{1-\alpha, v}$$

En caso contrario no se debe rechazar H_0 .

CAPITULO IV

TRABAJO DE CAMPO Y PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPOTESIS

4.1 PRESENTACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El trabajo de investigación realizado es un estudio, que tiene por finalidad indagar y optimizar la calidad educativa en nuestro sistema y por ende lograr el buen y adecuado desempeño docente; por consiguiente una buena calidad educativa.

Recurriendo a varios estudios hechos e investigaciones realizadas de distintos autores llegamos a concluir que el liderazgo del director y el desempeño

docente tienen una enorme importancia porque son dos factores que contribuyen a la calidad educativa. En conclusión en esta investigación se plantea conocer; cual es la relación que existe con el liderazgo que presenta el director líder en la institución educativa y el desempeño del docente. Asimismo, identificar cual es el estilo de liderazgo de los directores en las instituciones educativas de Primaria de Independencia de Lima.

El presente trabajo de investigación plantea las siguientes hipótesis de estudio.

HIPÓTESIS GENERAL

El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docentes de las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia-Lima

HIPÓTESIS ESPECÍFICA

H1. El liderazgo directivo en Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo existe relación entre el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.

H2. El desempeño en la dimensión personal, social y profesional de los docentes no se incrementa por el liderazgo del director de las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia - Lima.

H3. El liderazgo del director presenta el estilo democrático y situacional en las instituciones educativas Primaria del distrito de Independencia-Lima.

4.2 VARIABLES

VARIABLE 1

Liderazgo directivo

VARIABLE 2

Desempeño docente

VARIABLE INTERVINIENTES

Institución educativa 5

Años de experiencia como director

Edad: de los docentes y directores

Sexo: Masculino y Femenino.

Tiempo de trabajo como director en la Institución educativa.

4.3 INDICADORES Y OPERACIONALIZACIÓN DE VARIABLES

Definición operacional de la variable : Liderazgo directivo

Es el conjunto de acciones, tareas y comportamientos de líder que realiza el directivo escolar en el desarrollo de sus funciones. Además muestra cualidades, capacidades y características de líder directivo. Estas funciones se realizan en las dimensiones de la gestión educativa (gestión pedagógica, gestión administrativa y gestión institucional). Finalmente, el líder directivo muestra que estilo de liderazgo presenta y desarrolla en sus labores de trabajo.

LIDERAZGO DIRECTIVO

Dimensión	Indicadores	Ítems	Índice
I Gestión Pedagógica	-Motivación para el desempeño docente.	I: 12	4
	-Interés por el aprendizaje de los alumnos.		1
	-Fomento del mejoramiento de la enseñanza.		2
	-Reconocimiento del desempeño docente.		3
	-Cumplimiento eficaz de la función docente.		5
	-Toma de decisiones.		6
	-Promoción del trabajo en equipo.		8
	-Innovador y visionario.		7
	-Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza.		9
	-Logro de los resultados y objetivos pedagógicos.		10
	-Desarrollo de la visión con los docentes.		12
	-Promoción de la innovación y capacitación del docente.		11
	-Solución de conflictos.		15
	-Comunicación horizontal.		14
	-Clima institucional.		13
	-Existencia del PEI.		16

II Gestión Institucional	-Aplicación y uso del PEI. -Relaciones con los padres de familia. -Creación de una cultura institucional innovadora. -Modelo y ejemplo de persona. -Cumplimiento de las normas y reglamentos. -Colaboración y participación del docente.	II: 10	17 19 18 20 21 22
III Gestión Administrativa	-Actualización y capacitación del director -Eficacia y eficiencia en sus funciones. -Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos. -Satisfacción por la gestión del director. -Respeto y apoyo de los docentes. - Responsabilidad y laboriosidad directiva. -Conocimiento y capacidad directiva. -Administración de los recursos humanos. -Mantenimiento y mejoramiento de los recursos materiales. -Cualidades para desempeñarse en el cargo.	III: 10	25 23 24 26 27 29 28 30 31 32
IV Estilo	-Estilo anárquico o liberal -Estilo democrático. -Estilo autocrático o autoritario -Estilo situacional	IV: 4	33 34 35 36

Definición operacional de la variable : Desempeño docente

Es la manifestación del trabajo o función que realiza el docente en la institución educativa; a través de los roles que tiene que cumplir para poder desarrollar su labor educativa de manera eficaz y adecuada. Los roles para un buen desempeño docente se encuentran inmersos en las dimensiones pedagógicas, dimensión personal y dimensión social que debe desarrollar el docente en el contexto educativo.

DESEMPEÑO DOCENTE

DIMENSIONES	INDICADORES	ITEMS	INDICE
-------------	-------------	-------	--------

<p>I</p> <p>Dimensión Profesional</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacidad para hacer interesante su materia. -Grado o dominio de la materia. -Comunicación verbal clara y fluida. -Manejo de orden y disciplina en clase. -Preocupación por el rendimiento del alumno. -Planificación de la clase. -Evaluación justa y adecuada. -Fomenta la participación activa en clase. -Utilización de estrategias para el aprendizaje. -Contribución a la formación de valores. -Entendimiento de la clase. -Motivación en clase. -Uso de materiales educativos. -Informe sobre actividades y la evaluación. -Facilitación de la construcción de aprendizaje. 	<p>I: 15</p>	<p>2</p> <p>1</p> <p>4</p> <p>3</p> <p>5</p> <p>8</p> <p>6</p> <p>7</p> <p>9</p> <p>13</p> <p>10</p> <p>11</p> <p>12</p> <p>14</p> <p>15</p>
<p>II</p> <p>Dimensión Personal</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Vocación pedagógica. -Actuación con imparcialidad y justicia. - Autoestima elevada. -Satisfacción en el trabajo. -Asistencia y puntualidad en el trabajo. -Cumplimiento de las horas de clase. -Vocación de servicio. -Comunicación e interacción con el alumno. - Perfeccionamiento profesional. 	<p>II: 9</p>	<p>16</p> <p>18</p> <p>19</p> <p>17</p> <p>21</p> <p>20</p> <p>24</p> <p>23</p> <p>22</p>
<p>III</p> <p>Dimensión Social</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Participación e integración en las actividades. -Compromiso para el mejoramiento institucional -Identificación con la I.E. -Ejemplo de trabajo, valores y virtudes. -Orientación, consejo y ayuda al alumno. -Fomento de las expresiones culturales. -Buen trato a los alumnos. -Promoción de un ambiente de respeto en el aula. 	<p>III: 8</p>	<p>25</p> <p>26</p> <p>27</p> <p>30</p> <p>29</p> <p>31</p> <p>28</p> <p>32</p>

CAPITULO V

PROCESO DE CONTRASTE DE LA HIPOTESIS

1. INSTITUCIÓN EDUCATIVA 2052 "MARIA AUXILIADORA" Primaria
DISTRITO DE INDEPENDENCIA – Lima

VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El liderazgo directivo en la I.E. 2052 "María auxiliadora" primaria distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

H1: El liderazgo directivo en la I.E. 2052 "María auxiliadora" primaria distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

PRUEBA ESTADÍSTICA

TABLA 15 Liderazgo directivo en la I.E. 2052 otorgado por los docentes.
(Oij Frecuencia Observada)

	ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	13	7	10	12	42
En desacuerdo	2	2	6	28	6	42
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	36	27	38	20	121
De acuerdo	4	92	83	65	28	268
Totalmente de acuerdo	5	89	74	54	14	231
		232	197	195	80	704

TABLA 16 Liderazgo Directivo en la I.E. 2052 otorgado por los docentes.
(Eij Frecuencia Esperada)

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	13.84	11.75	11.63	4.77	42
2	13.84	11.75	11.63	4.77	42
3	39.88	33.86	33.52	13.75	121
4	88.32	74.99	74.23	30.45	268
5	76.13	64.64	63.98	26.25	231
	232	197	195	80	704

TABLA 17 Liderazgo Directivo en la I.E. 2052 otorgado por los docentes.
(X2 cal) CHI cuadrado

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	0.05	1.92	0.23	10.94	13.15
2	10.13	2.82	23.02	0.32	36.29
3	0.38	1.39	0.60	2.84	5.21
4	0.15	0.85	1.15	0.20	2.35
5	2.18	1.36	1.56	5.72	10.81
	12.89	8.34	26.56	20.02	67.80

La decisión es rechazar H_0 , esto es, con un 95% de confianza podemos afirmar que el liderazgo directivo en la I. E. 2052 "María Auxiliadora" Primaria – Zona Payet – distrito de Independencia, Lima está relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

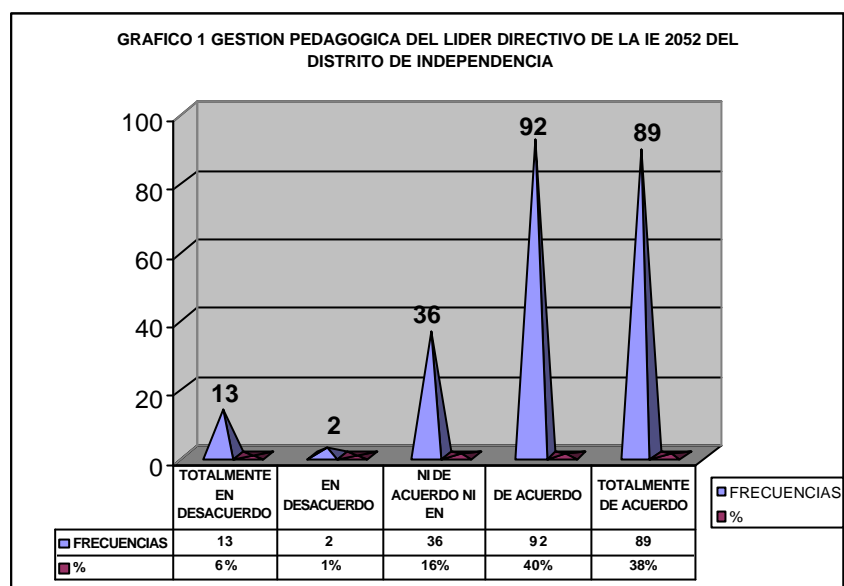


Gráfico 1. Podemos observar, que los docentes encuestados, 92 (40%) considera que están de acuerdo y el 89 (38%) están en totalmente de acuerdo con la gestión pedagógica del líder directivo de la IE 2052 "María Auxiliadora" –Zona Payet – Distrito de Independencia.

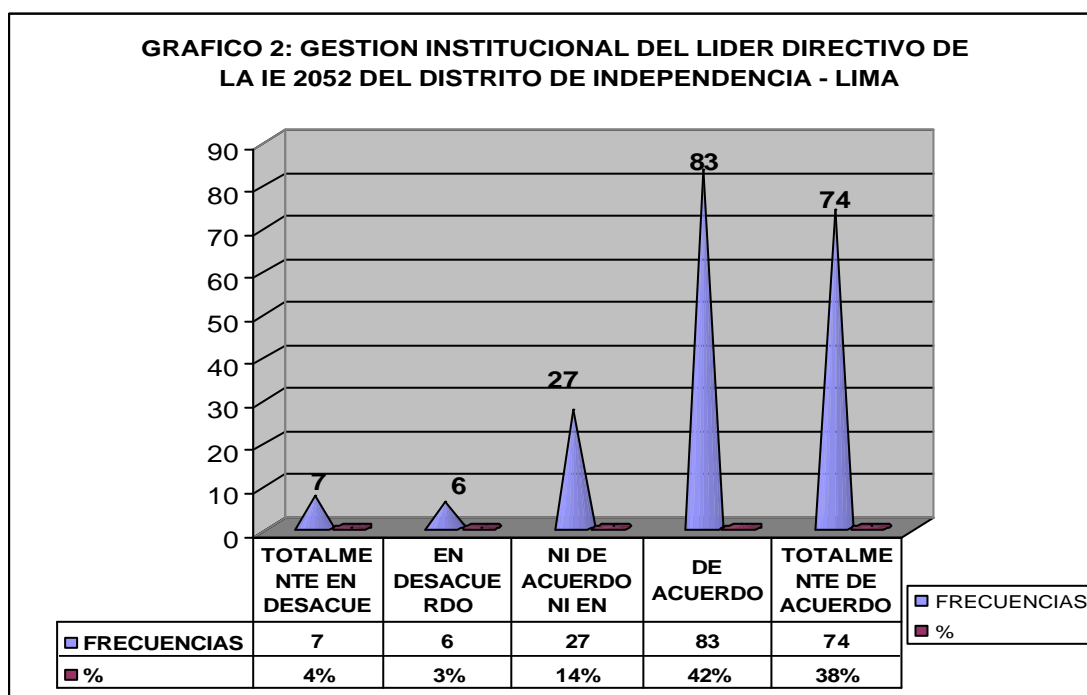


Gráfico 2. Podemos observar, que los docentes encuestados 83 (42%) considera que están de acuerdo y 74 (38%) manifestaron que están totalmente de acuerdo con la gestión institucional del Líder Directivo de la IE 2052 "María Auxiliadora" –Zona Payet – Distrito de Independencia.

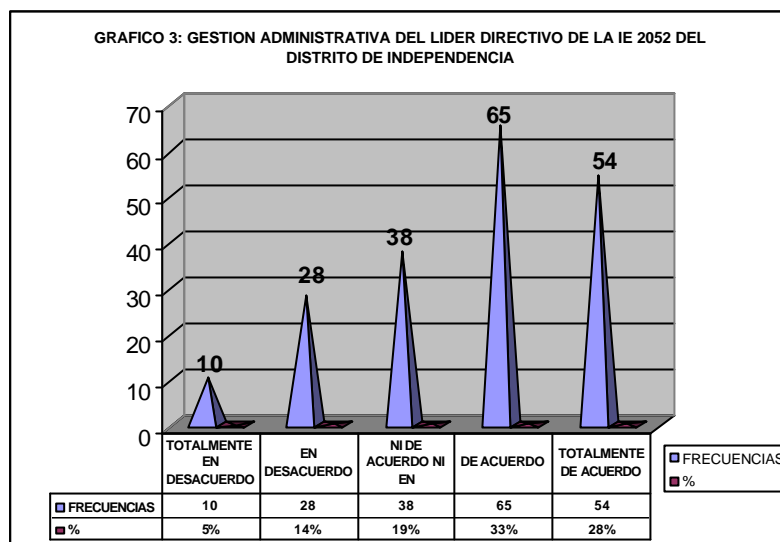


Gráfico 3: Podemos observar que los docentes encuestado, 65 (33%) consideran que están de acuerdo y 54 (28%) menciona que están totalmente de acuerdo con la gestión administrativa del líder directivo de la IE 2052 "María Auxiliadora" –Zona Payet – Distrito de Independencia- Lima.

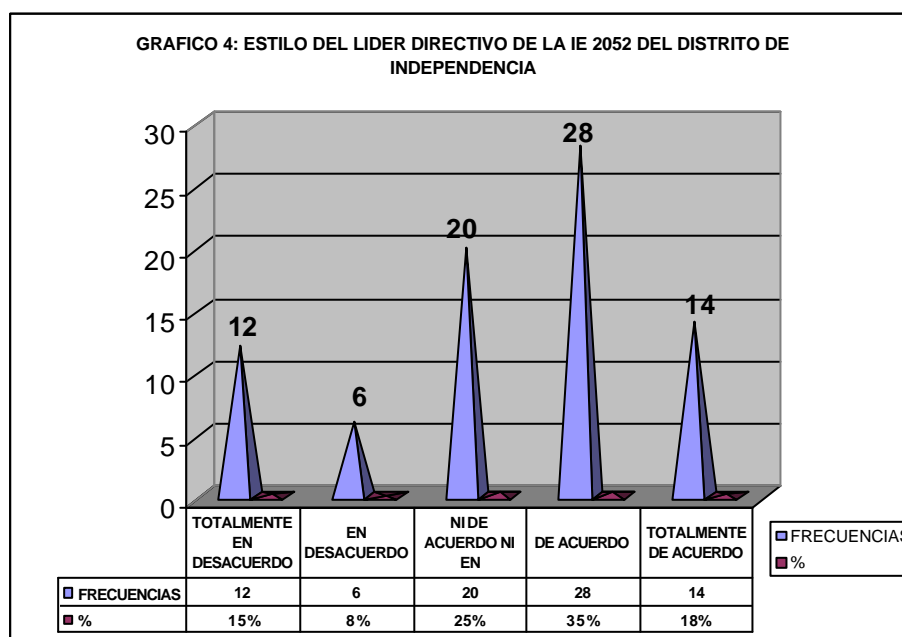


Gráfico 4. Se observa que los docentes encuestados 28 (35%) manifestaron estar de acuerdo con el estilo del líder directivo de la IE 2052 "María Auxiliadora"– Zona Payet – Distrito de Independencia - Lima.

VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE

PRUEBA DE HIPOTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El desempeño de los docentes en la I.E. 2052 "María Auxiliadora" Primaria distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

H1: El desempeño de los docentes en la I.E. 2052 "María auxiliadora" primaria distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

PRUEBA ESTADÍSTICA

TABLA 18. Desempeño docente en la I. E. 2052 otorgado por los alumnos.

(Oij) Frecuencia Observada

	ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	79	32	42	153
En desacuerdo	2	90	46	34	170
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	196	108	88	392
De acuerdo	4	252	191	163	606
Totalmente de acuerdo	5	356	200	187	743
		973	577	514	2064

TABLA 19. Desempeño docente en la I.E. 2052 otorgado por los alumnos.

(Eij) Frecuencia Esperada.

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	72.13	42.77	38.10	153
2	80.14	47.52	42.34	170
3	184.79	109.59	97.62	392
4	285.68	169.41	150.91	606
5	350.26	207.71	185.03	743
	973	577	514	2064

TABLA 20. Desempeño docente en la I. E. 2052 otorgado por los alumnos.
(X2) Chi cuadrado

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	0.66	2.71	0.40	3.77
2	1.21	0.05	1.64	2.90
3	0.68	0.02	0.95	1.65
4	3.97	2.75	0.97	7.69
5	0.09	0.29	0.02	0.40
	6.61	5.82	3.98	16.41

La decisión es rechazar H_0 , esto es, existe 95% de confianza otorgado por los alumnos al desempeño docentes en la I. E. 2052 "María Auxiliadora" Primaria – Zona Payet – distrito de Independencia, Lima.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

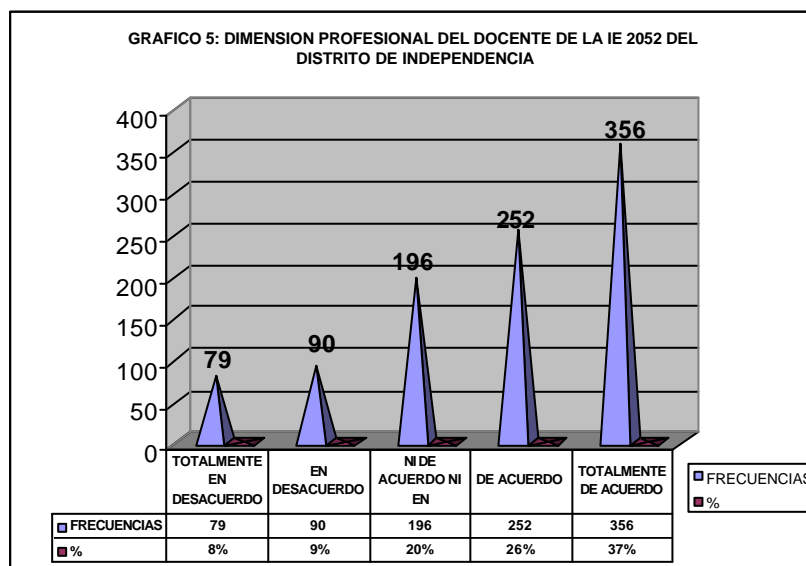


Gráfico 5. Podemos observar que los alumnos, 356 (37%) están totalmente de acuerdo y 252 (26%) de acuerdo con la dimensión profesional del Docente de la IE 2052 "María Auxiliadora" –Zona Payet – Distrito de Independencia, Lima

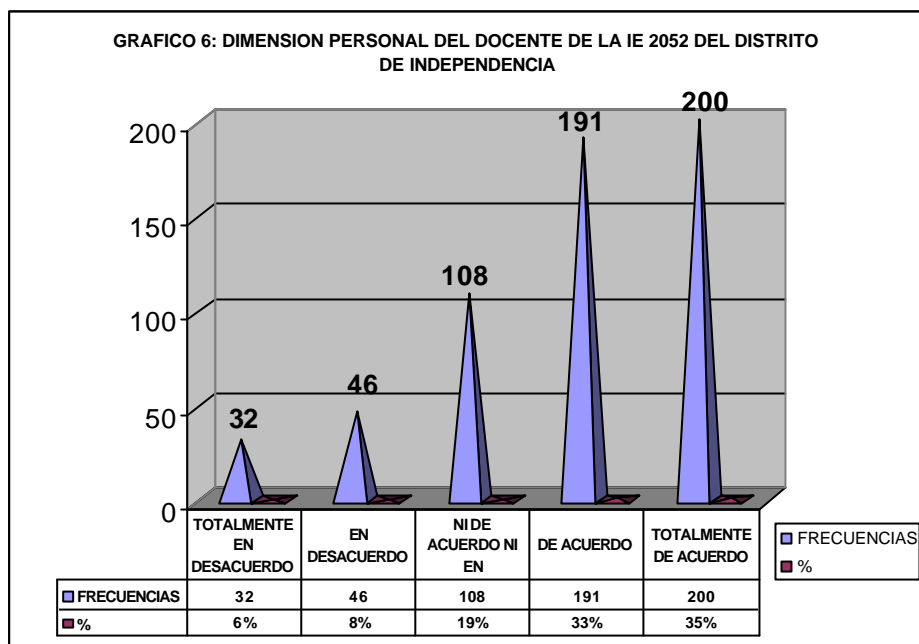


Gráfico 6 – Podemos observar que, los alumnos, 200 (35%) están totalmente de acuerdo y 191 (33%) de acuerdo con la dimensión personal del Docente de la IE 2052 “María Auxiliadora” –Zona Payet – Distrito de Independencia, Lima.

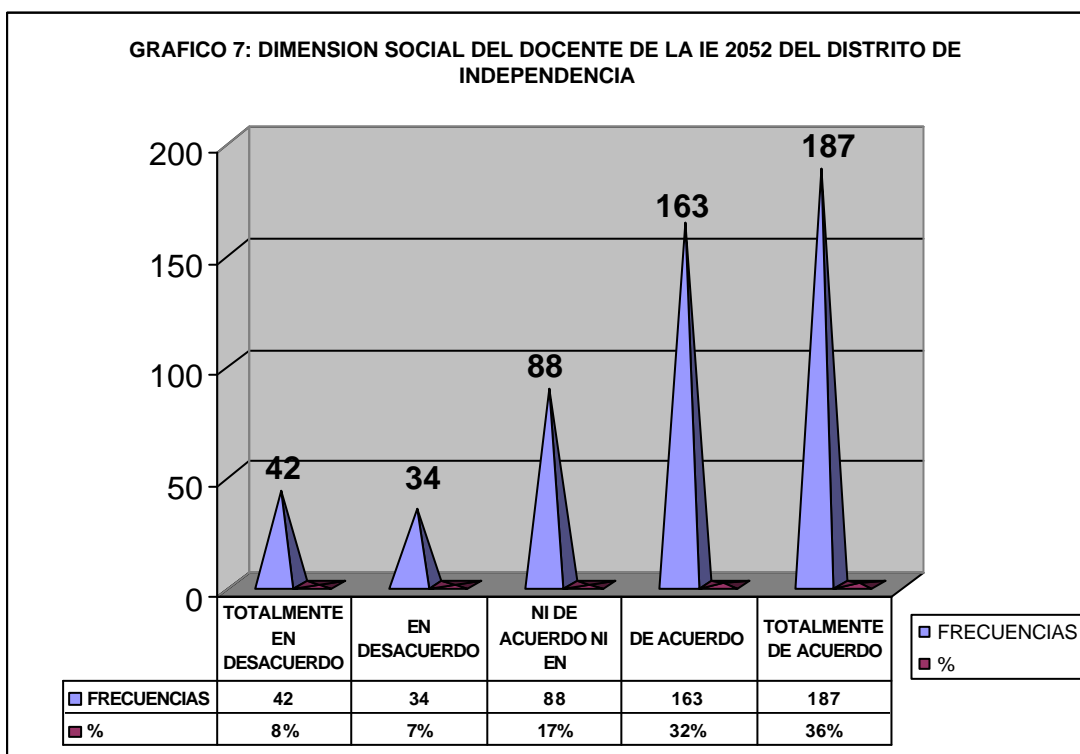


Gráfico 7 - Los alumnos encuestados, 187 (36%) están totalmente de acuerdo con la dimensión social del Docente de la IE 2052 “María Auxiliadora” - Zona Payet - Distrito de Independencia, Lima.

2. INSTITUCION EDUCATIVA 2053 "FRANCISCO BOLOGNESI" – Primaria
DISTRITO DE INDEPENDENCIA - Lima

VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

PRUEBA DE HIPOTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El liderazgo directivo en la I.E. 2053 "Francisco Bolognesi" Primaria distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

H1: El liderazgo directivo en la I.E. 2053 "Francisco Bolognesi" Primaria distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

PRUEBA DE ESTADÍSTICAS

TABLA 21 Liderazgo directivo en la I.E. 2053 otorgado por los docentes
(Oij Frecuencia Observada)

	ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	18	20	13	10	61
En desacuerdo	2	65	49	58	32	204
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	131	111	104	44	390
De acuerdo	4	212	176	162	57	607
Totalmente de acuerdo	5	67	58	79	16	220
		493	414	416	159	1482

TABLA 22 Liderazgo Directivo en la I. E. 2053 otorgado por los docentes.
(Eij Frecuencia Esperada)

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	20.29	17.04	17.12	6.54	61
2	67.86	56.99	57.26	21.89	204
3	129.74	108.95	109.47	41.84	390
4	201.92	169.57	170.39	65.12	607
5	73.18	61.46	61.75	23.60	220
	493	414	416	159	1482

TABLA 23 Liderazgo Directivo en la I. E. 2053 otorgado por los docentes.
(X2 cal) CHI cuadrado

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	0.26	0.51	0.99	1.82	3.59
2	0.12	1.12	0.01	4.67	5.92
3	0.01	0.04	0.27	0.11	0.44
4	0.50	0.24	0.41	1.01	2.17
5	0.52	0.19	4.82	2.45	7.98
	1.42	2.11	6.50	10.07	20.10

La decisión es aceptar H_0 , con un 95% de confianza otorgado por los docentes en el liderazgo directivo en la I.E. 2053 "FRANCISCO BOLOGNESI" – ZONA CUEVA - DISTRITO DE INDEPENDENCIA, Lima no está relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

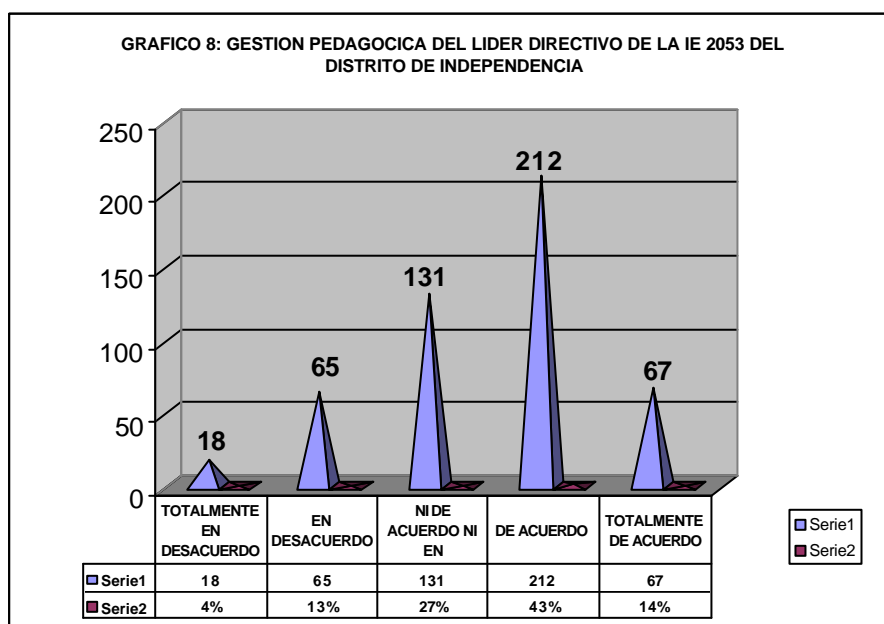


Gráfico 8 En el gráfico podemos observar, que 212 (43%) docentes afirmaron estar de acuerdo y 67 (14%) docentes está en totalmente de acuerdo con la gestión pedagógica del líder directivo de la I.E. 2053 "Francisco Bolognesi" – Zona Cueva – Distrito de Independencia, Lima.

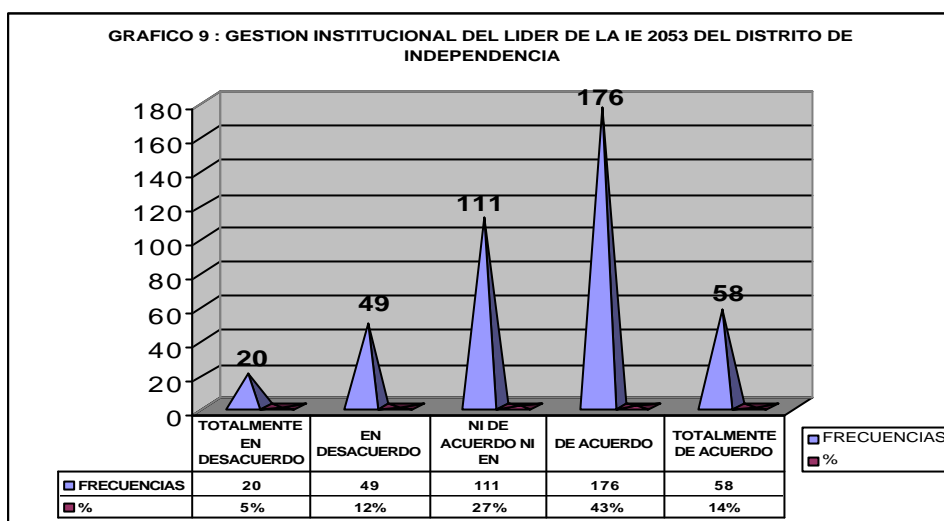


Gráfico 9 Podemos observar, que 176 (43%) de los docentes están de acuerdo y 58 (14%) totalmente de acuerdo con la gestión institucional del Líder Directivo de la I. E. 2053 “Francisco Bolognesi” –Zona Cueva– Distrito de Independencia, Lima.

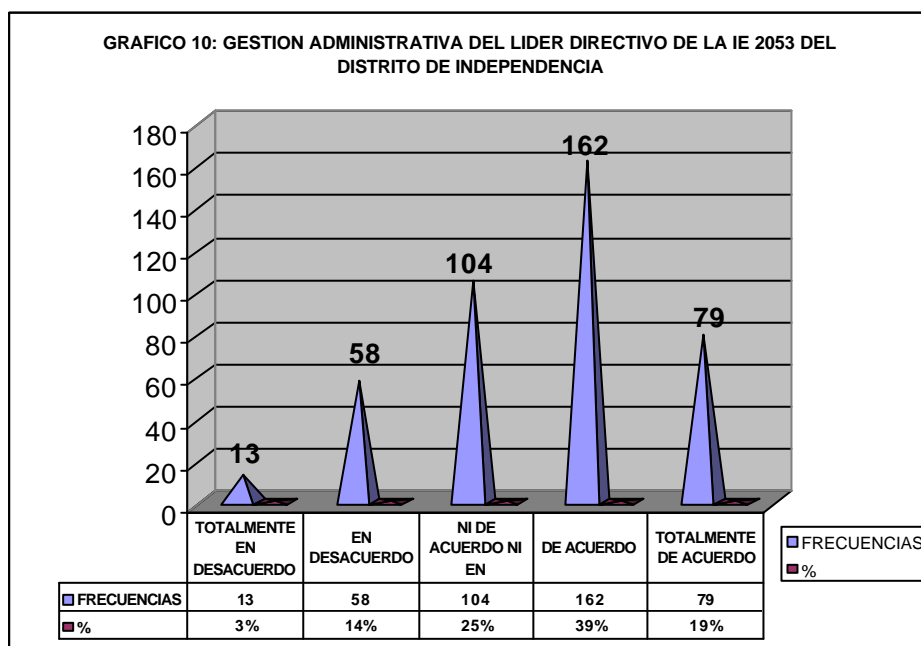


Gráfico 10. Observamos que, 162 (39%) docentes han manifestado que los docentes están de acuerdo y 79 (19%) totalmente de acuerdo con la gestión administrativa del líder directivo de la I. E. 2053 “Francisco Bolognesi” Primaria –Zona Cueva – Distrito de Independencia, Lima.

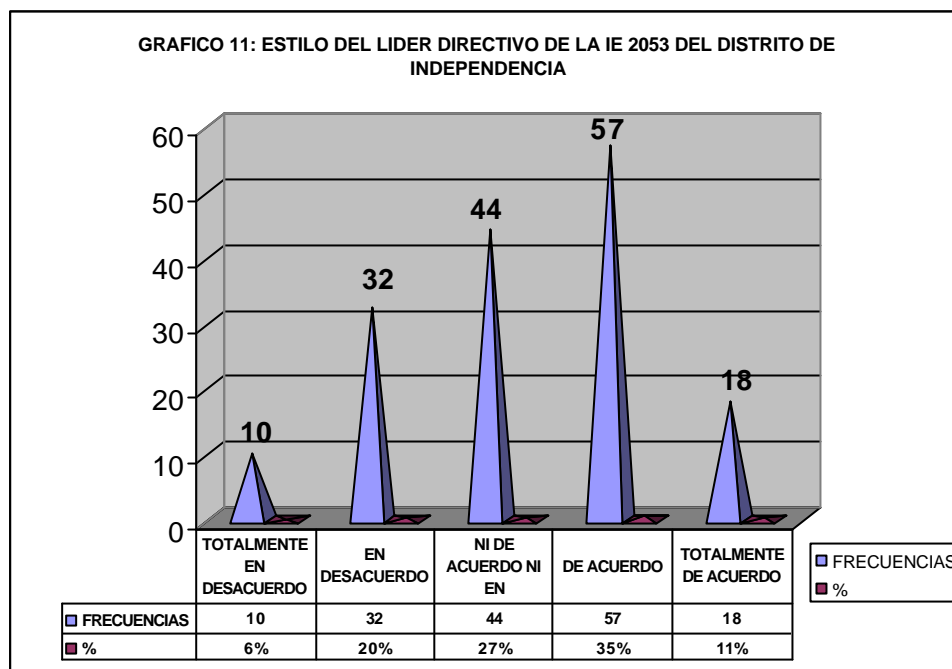


Gráfico 11 Observamos que, 57 (35%) docentes consideró estar de acuerdo y 18 (11%) estar totalmente de acuerdo con el estilo del líder directivo de la I E. 2053 "Francisco Bolognesi" –Zona Cueva– Distrito de Independencia, Lima.

VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El desempeño de los docentes en la I.E. 2053 "Francisco Bolognesi" Primaria distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

H1: El desempeño de los docentes en la I.E. 2053 "Francisco Bolognesi" Primaria distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

PRUEBA ESTADÍSTICA

TABLA 24. Desempeño docente en la I. E. 2053 otorgado por los alumnos.

(Oij) Frecuencia Observada

	ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	251	167	155	573
En desacuerdo	2	289	170	150	609
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	428	220	225	873
De acuerdo	4	647	406	328	1381
Totalmente de acuerdo	5	559	341	298	1198
		2174	1304	1156	4634

TABLA 25. Desempeño docente en la I.E. 2053 otorgado por los alumnos.

(Eij) Frecuencia Esperada.

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	268.82	161.24	142.94	573
2	285.71	171.37	151.92	609
3	409.56	245.66	217.78	873
4	647.88	388.61	344.50	1381
5	562.03	337.12	298.85	1198
	2174	1304	1156	4634

TABLA 26. Desempeño docente en la I. E. 2053 otorgado por los alumnos.

(X²) Chi cuadrado

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	1.18	0.21	1.02	2.40
2	0.04	0.01	0.02	0.07
3	0.83	2.68	0.24	3.75
4	0.00	0.78	0.79	1.57
5	0.02	0.04	0.00	0.06
	2.07	3.72	2.07	7.86

La decisión es aceptar H_0 , con un 95% de confianza podemos afirmar que el desempeño docentes en la I. E. 2053 "Francisco Bolognesi" – zona cueva – distrito de Independencia, Lima no está relacionada con el puntaje otorgado por los alumnos.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

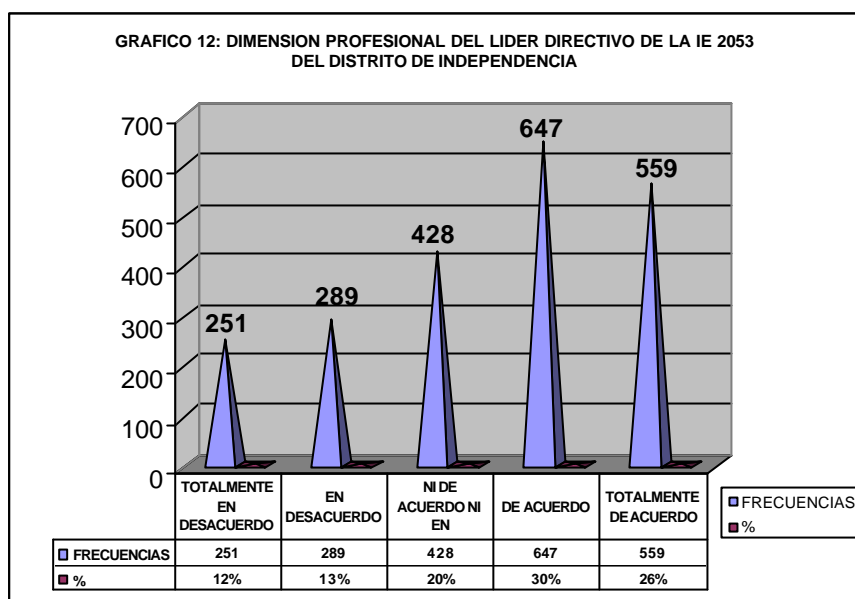


Gráfico 12 Observamos que, 647 (30%) de alumnos están de acuerdo y 559 (26%) totalmente de acuerdo con la dimensión profesional del Docente de la IE 2053 "Francisco Bolognesi" – Zona Cueva – Distrito de Independencia, Lima.

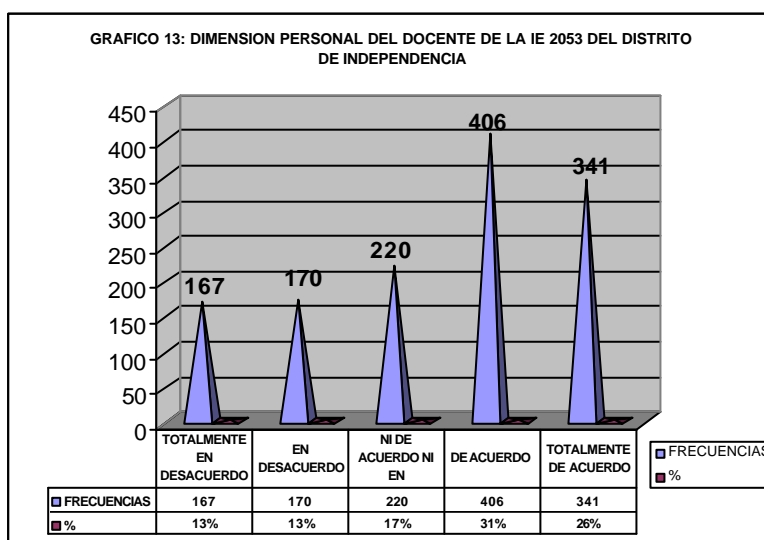


Gráfico 13 Observamos que, 406 (31%) alumnos están de acuerdo y 341 (26%) totalmente de acuerdo con la dimensión personal del Docente de la IE 2053 "Francisco Bolognesi" –Zona Cueva– Distrito de Independencia, Lima.

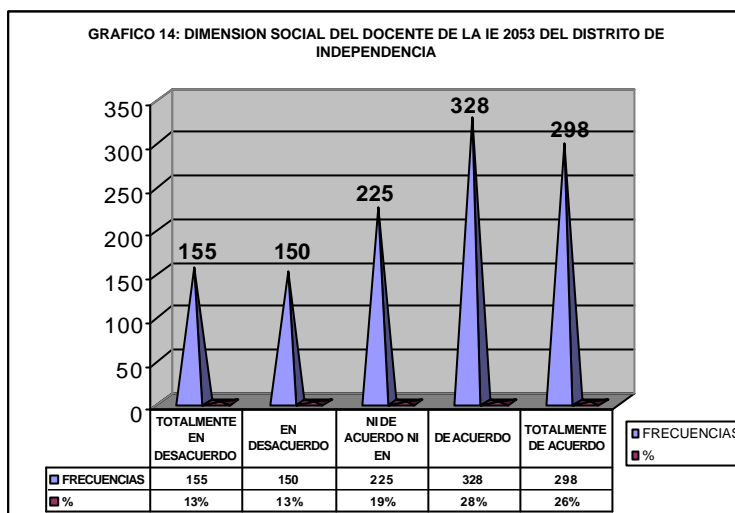


Gráfico 14 Observamos que, 328 (28%) alumnos están de acuerdo y 298 (26%) totalmente de acuerdo con la dimensión social del Docente de la IE 2053 "Francisco Bolognesi" –Zona Cueva – Distrito de Independencia, Lima.

3. INSTITUCION EDUCATIVA 2056 "José Galvez" – Primaria Zona Unificada - distrito de independencia – Lima

VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El liderazgo directivo en la I.E. 2056 "José Galvez" Primaria distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

H1: El desempeño de los docentes en la I.E. 2056 "José Galvez" Primaria distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

PRUEBA DE ESTADÍSTICAS

TABLA 27 Liderazgo directivo en la I. E. 2056 "José Galvez" otorgado por los docentes (Oij) Frecuencia Observada

	ITEMS	Gestion Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	0	13	0	11	24
En desacuerdo	2	6	25	7	7	45
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	48	33	34	16	131
De acuerdo	4	134	86	101	34	355
Totalmente de acuerdo	5	91	68	82	13	254
		279	225	224	81	809

TABLA 28 Liderazgo Directivo en la I.E. 2056 otorgado por los docentes
(Eij Frecuencia Esperada)

ITEMS	Gestion Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	8.28	6.67	6.65	2.40	24
2	15.52	12.52	12.46	4.51	45
3	45.18	36.43	36.27	13.12	131
4	122.43	98.73	98.29	35.54	355
5	87.60	70.64	70.33	25.43	254
	279	225	224	81	809

TABLA 29 Liderazgo Directivo en la I. E. 2056 otorgado por los docentes
(X² cal) CHI cuadrado

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	8.28	5.99	6.65	30.76	51.67
2	5.84	12.45	2.39	1.38	22.07
3	0.18	0.32	0.14	0.63	1.28
4	1.09	1.64	0.07	0.07	2.88
5	0.13	0.10	1.94	6.08	8.24
	15.52	20.51	11.19	38.92	86.14

La decisión es rechazar H_0 , esto es, que existe 95% de confianza se afirma que el liderazgo directivo en la I.E. 2056 "JOSE GALVEZ" – Zona Unificada – Distrito de Independencia, Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

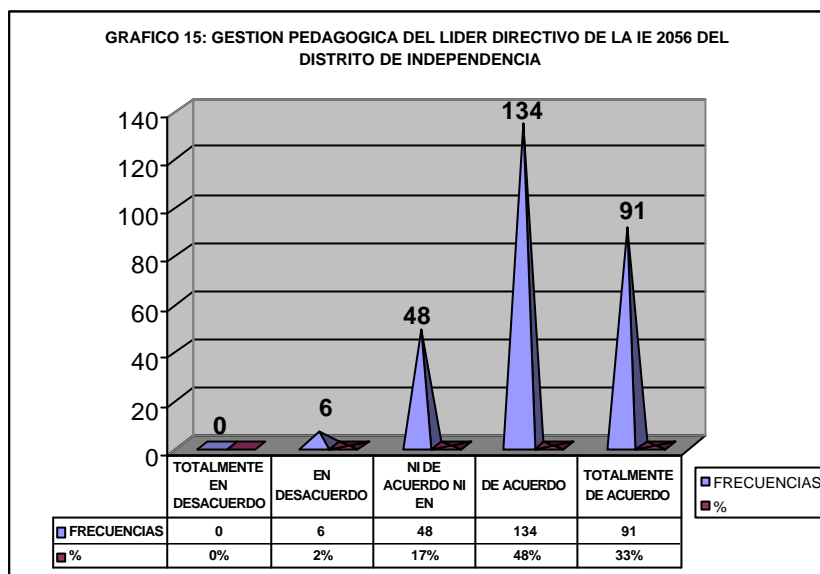


Gráfico 15 Observamos que los docentes encuestados 134 (48%) consideraron estar de acuerdo y 91 (33%) totalmente de acuerdo con la gestión pedagógica del líder directivo de la IE 2056 “José Gálvez” –Zona Unificada – Distrito de Independencia, Lima.

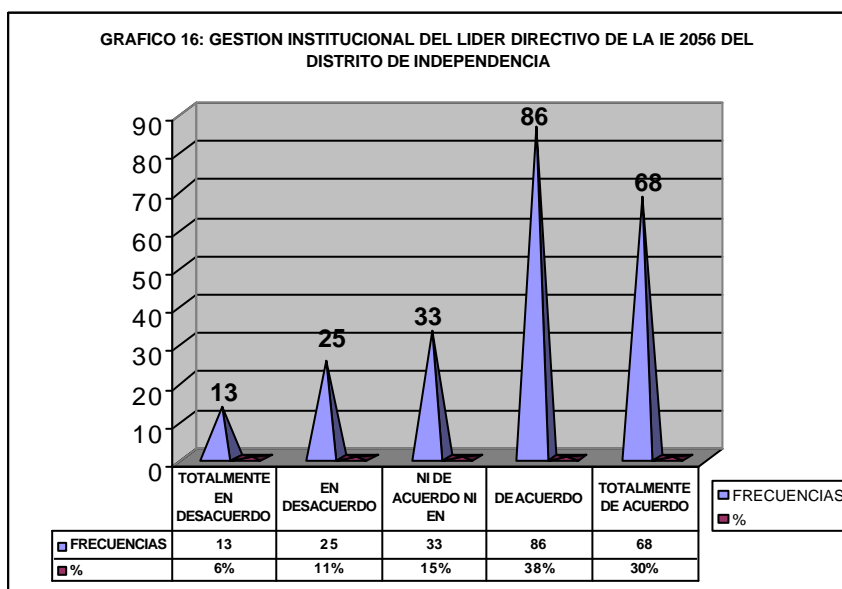


Gráfico 16 Se Observa que, 86 (38%) de los docentes encuestados están de acuerdo y 68 (30%) están totalmente de acuerdo con la gestión institucional del líder directivo de la IE 2056 “José Gálvez” –Zona Unificada – Distrito de Independencia, Lima.

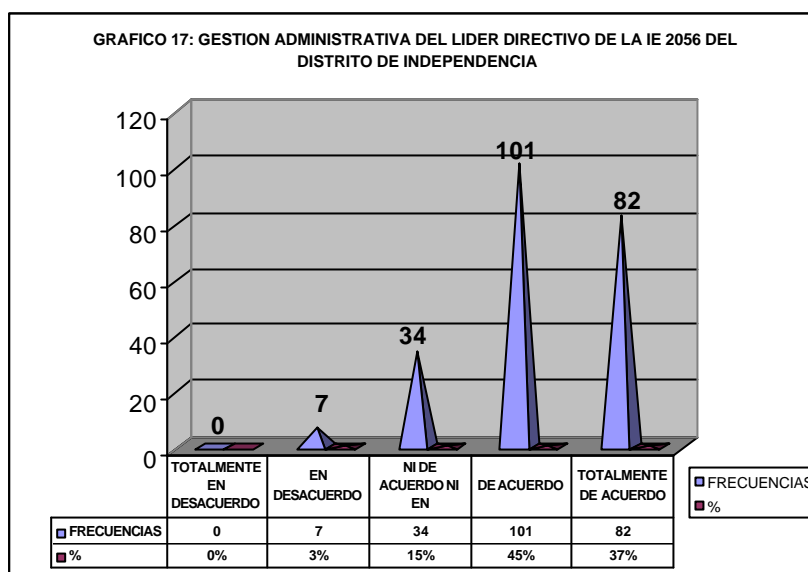


Gráfico 17 Observamos que, 101 (45%) docentes han manifestado de acuerdo y 82 (37%) totalmente de acuerdo con la gestión administrativa del líder directivo de la IE 2056 “José Gálvez” –Zona Unificada – Distrito de Independencia, Lima.

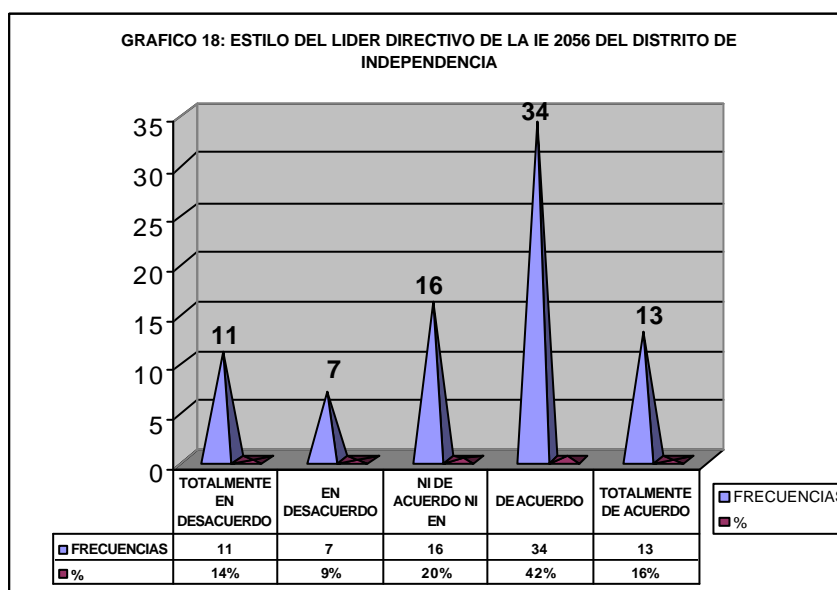


Gráfico 18 Podemos observar que, 34 (42%) docentes han manifestado que están de acuerdo y 13 (16%) totalmente de acuerdo con el estilo del líder director de la IE 2056 “José Gálvez” –Zona Unificada– Distrito de Independencia, Lima.

VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE

PRUEBA DE HIPOTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El desempeño de los docentes en la I.E. 2056 "José Gálvez" –Zona Unificada Primaria distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

H1: El desempeño de los docentes en la I.E. 2056 "José Gálvez" –Zona Unificada Primaria distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

PRUEBA ESTADÍSTICA

TABLA 30 Desempeño docente en la I. E. 2056 otorgado por los alumnos

(Oij) Frecuencia Observada

	ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	133	89	90	312
En desacuerdo	2	151	97	76	324
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	173	123	85	381
De acuerdo	4	271	136	109	516
Totalmente de acuerdo	5	866	514	487	1867
		1594	959	847	3400

TABLA 31 Desempeño docente en la I. E. 2056 otorgado por los alumnos.

(Eij) Frecuencia Esperada

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	146.27	88.00	77.72	312
2	151.90	91.39	80.71	324
3	178.62	107.46	94.91	381
4	241.91	145.54	128.54	516
5	875.29	526.60	465.10	1867
	1594	959	847	3400

TABLA 32 Desempeño docente en la I. E. 2056 otorgado por los alumnos.
(X2) Chi cuadrado

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	1.20	0.01	1.94	3.15
2	0.01	0.34	0.28	0.63
3	0.18	2.25	1.04	3.46
4	3.50	0.63	2.97	7.09
5	0.10	0.30	1.03	1.43
	4.98	3.53	7.25	15.76

La decisión es rechazar H_0 , esto es, con un 95% de confianza podemos afirmar que el desempeño docente en la I.E. 2056 "José Gálvez- Zona Unificada Distrito de Independencia está relacionada con el puntaje otorgado por los alumnos.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

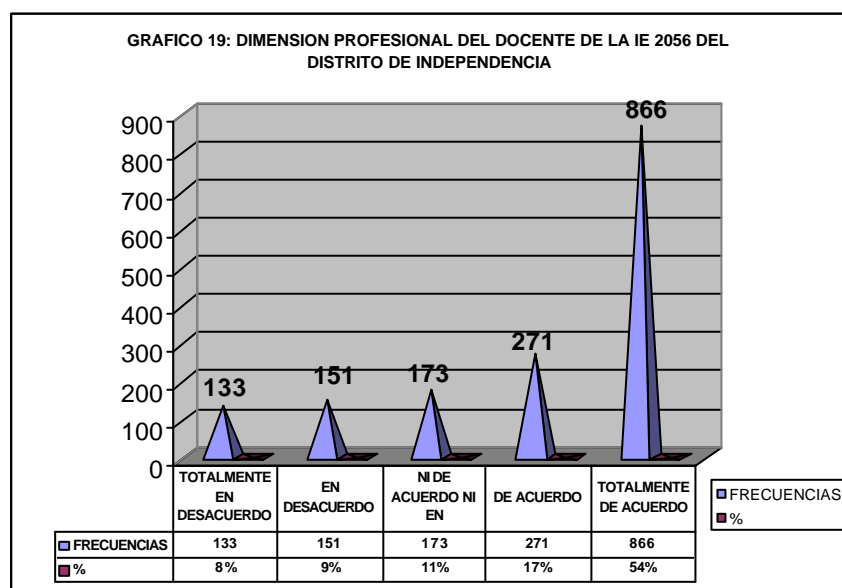


Gráfico 19 Se observa, que 866 (54%) de los alumnos manifestaron estar totalmente de acuerdo con la dimensión profesional del Docente de la IE 2056 "José Gálvez" – Zona Unificada – Distrito de Independencia.

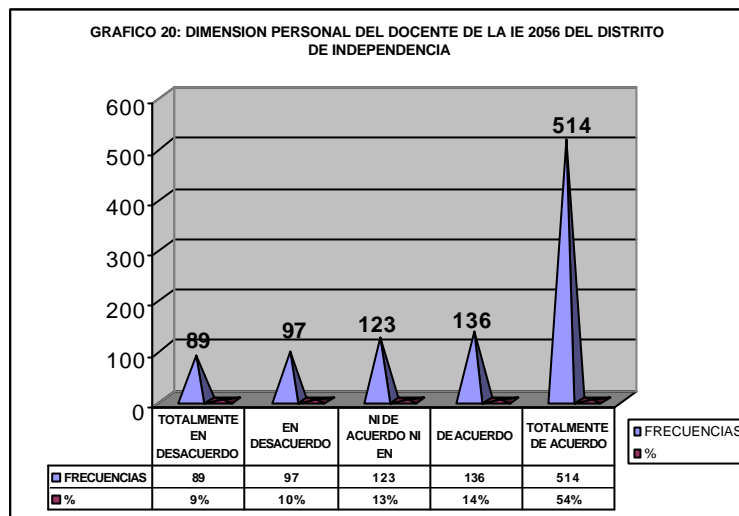


Gráfico 20 Se observa que, 514 (54%) de los alumnos consideró totalmente de acuerdo la dimensión personal del Docente de la I.E. 2056 "José Gálvez"–Zona Unificada – Distrito de Independencia.

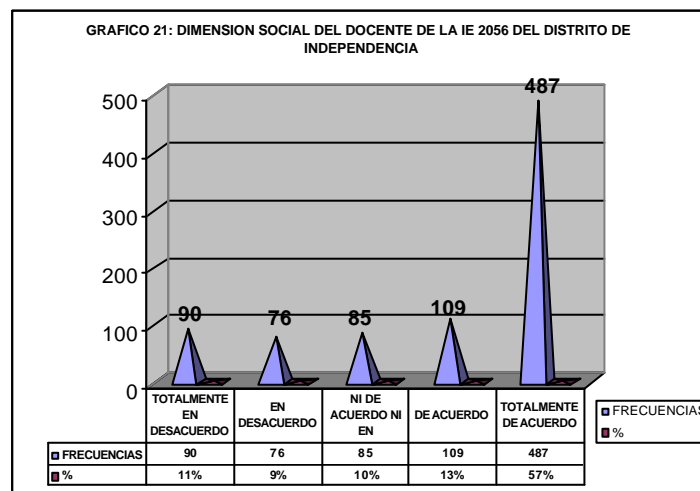


Gráfico 21 Observamos que, 487 (57%) de los alumnos consideraron estar totalmente de acuerdo con la dimensión social del Docente de la IE 2056 "José Gálvez" –Zona Unificada – Distrito de Independencia.

4. INSTITUCION EDUCATIVA 3048 "Santiago Antunez de Mayolo" –

Primaria- Zona Ermitaño - distrito de Independencia, Lima

VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El liderazgo directivo en la I.E. 3048 "Santiago Antunez de Mayolo" Primaria - Zona de Ermitaño - distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

H1: El desempeño de los docentes en la I.E. 3048 "Santiago Antunez de Mayolo" Primaria – Zona de Ermitaño - distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

PRUEBA DE ESTADÍSTICAS

TABLA 33 Liderazgo directivo en la I. E. 3048 otorgado por los docentes
(Oij Frecuencia Observada)

	ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	91	89	75	28	283
En desacuerdo	2	91	72	71	22	256
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	76	70	62	36	244
De acuerdo	4	152	111	133	58	454
Totalmente de acuerdo	5	89	77	83	26	275
		499	419	424	170	1512

TABLA 34 Liderazgo Directivo en la I. E. 3048 otorgado por los docentes
(Eij Frecuencia Esperada)

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	93.40	78.42	79.36	31.82	283
2	84.49	70.94	71.79	28.78	256
3	80.53	67.62	68.42	27.43	244
4	149.83	125.81	127.31	51.04	454
5	90.76	76.21	77.12	30.92	275
	499	419	424	170	1512

TABLA 35 Liderazgo Directivo en la I. E. 3048 otorgado por los docentes
(X2 cal) CHI cuadrado

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	0.06	1.43	0.24	0.46	2.19
2	0.50	0.02	0.01	1.60	2.13
3	0.25	0.08	0.60	2.67	3.62
4	0.03	1.74	0.25	0.95	2.98
5	0.03	0.01	0.45	0.78	1.27
	0.88	3.28	1.55	6.46	12.18

La decisión es aceptar H_0 , esto es, con un 95% de confianza podemos afirmar que el liderazgo directivo en la I.E. 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo"- Zona Ermitaño – Distrito Independencia, Lima está relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

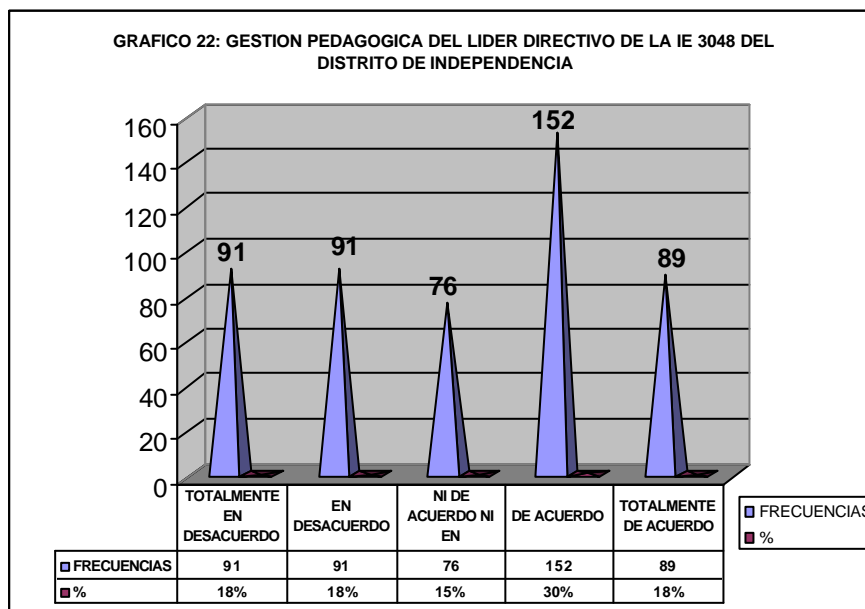


Gráfico 22 Observamos que, 152 (30%) están de acuerdo y 89 (18%) de los docentes, esta en totalmente de acuerdo con la gestión pedagógica del líder directivo de la IE 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo" –Zona Ermitaño - Distrito de Independencia, Lima.

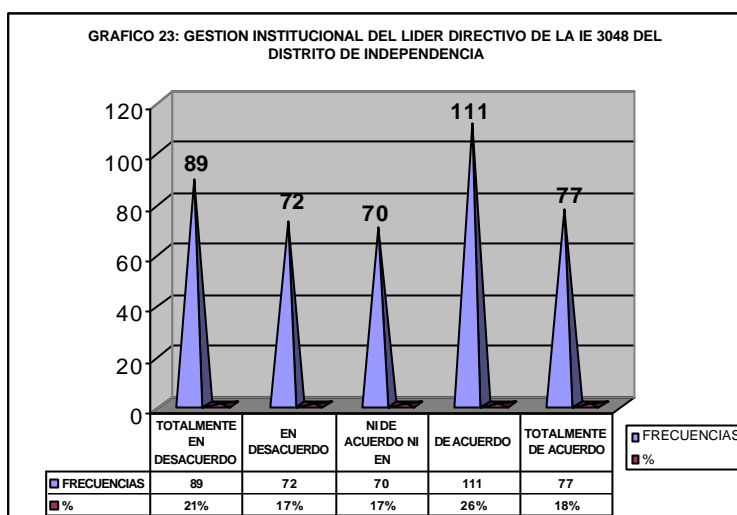


Gráfico 23 Los docentes en un número de 111 (26%) consideraron estar de acuerdo y 77(18%) están totalmente de acuerdo con la gestión institucional del líder directivo de la IE 3048 “Santiago Antúnez de Mayolo” –Zona Ermitaño – Distrito de Independencia.

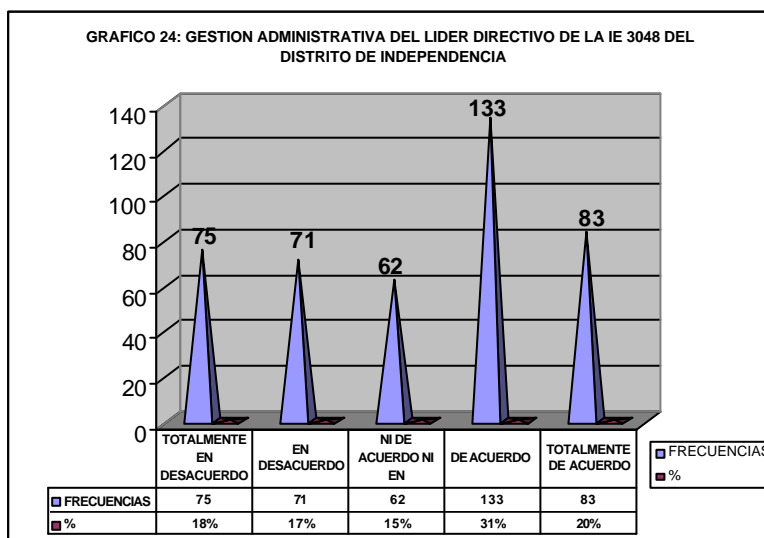


Gráfico 24 Podemos observar que, 133 (31%) docentes consideraron estar de acuerdo con la gestión administrativa del líder directivo de la IE 3048 “Santiago Antúnez de Mayolo” –Zona Ermitaño – Distrito de Independencia.

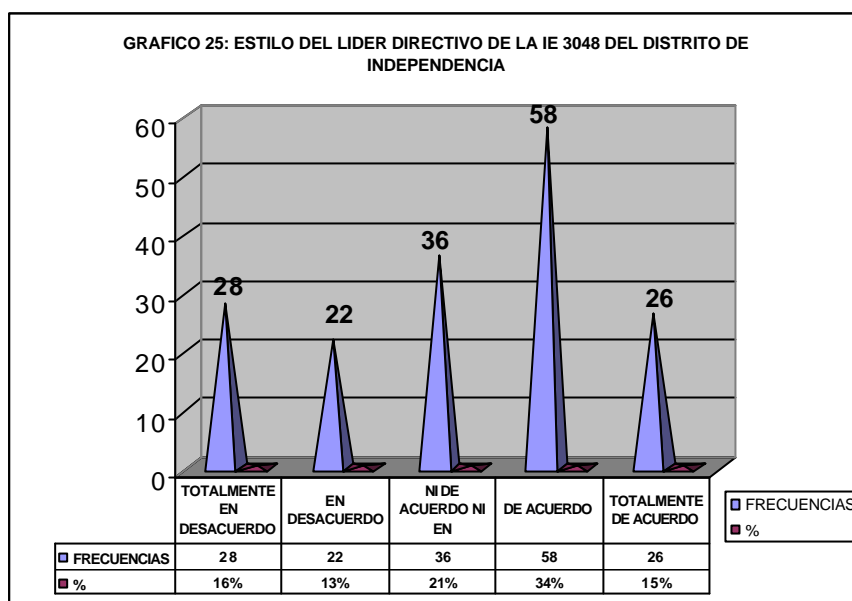


Gráfico 25 Observamos que, 58 (34%) de los docentes están de acuerdo con el estilo del líder director de la IE 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo" –Zona Ermitaño – Distrito de Independencia.

VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE

PRUEBA DE HIPOTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El desempeño de los docentes en la I.E. 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo" – Zona Ermitaño – Primaria distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

H1: El desempeño de los docentes en la I.E. 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo" Zona Ermitaño - Primaria distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

PRUEBA ESTADÍSTICA

TABLA 36 Desempeño docente en la I E 3048 otorgado por los alumnos

(Oij) Frecuencia Observada

	ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	276	140	140	556
En desacuerdo	2	284	141	129	554
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	375	183	183	741
De acuerdo	4	426	308	328	1062
Totalmente de acuerdo	5	1005	649	484	2138
		2366	1421	1264	5051

TABLA 37 Desempeño docente en la I. E. 3048 otorgado por los alumnos

(Eij) Frecuencia Esperada

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	260.44	156.42	139.14	556
2	259.51	155.86	138.64	554
3	347.10	208.47	185.43	741
4	497.46	298.77	265.76	1062
5	1001.49	601.48	535.03	2138
	2366	1421	1264	5051

TABLA 38 Desempeño docente en la I. E. 3048 otorgado por los alumnos

(X²) Chi cuadrado

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	0.93	1.72	0.01	2.66
2	2.31	1.42	0.67	4.40
3	2.24	3.11	0.03	5.39
4	10.27	0.28	14.57	25.13
5	0.01	3.75	4.87	8.63
	15.76	10.29	20.15	46.20

La decisión es rechazar H_0 , esto es, con un 95% de confianza podemos afirmar que desempeño docente en la I.E. 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo"-zona Ermitaño – Distrito de independencia, Lima está relacionada con el puntaje otorgado por los alumnos.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

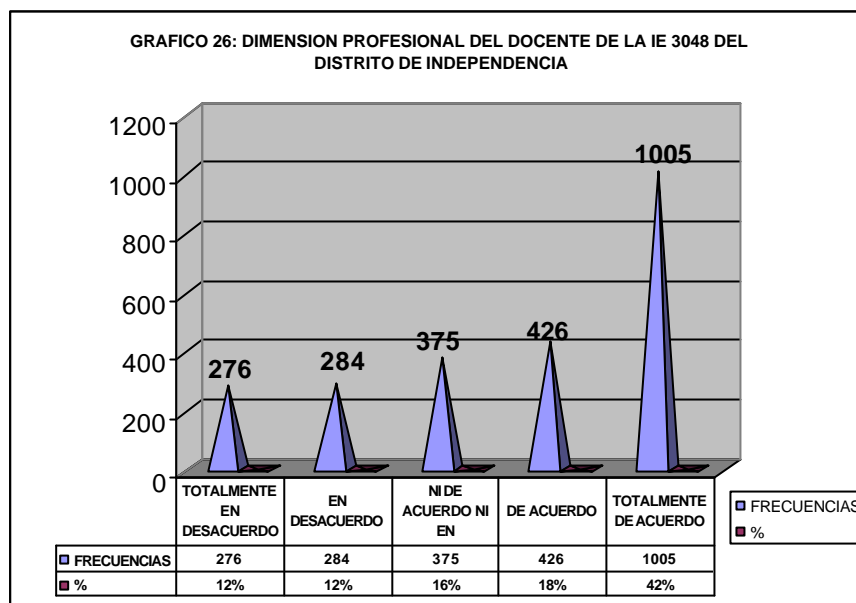


Gráfico 26 Observamos que, 1005 (42%) alumnos consideró que están totalmente de acuerdo con la dimensión profesional del Docente de la I. E. 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo" –Zona Ermitaño– Distrito de Independencia, Lima.

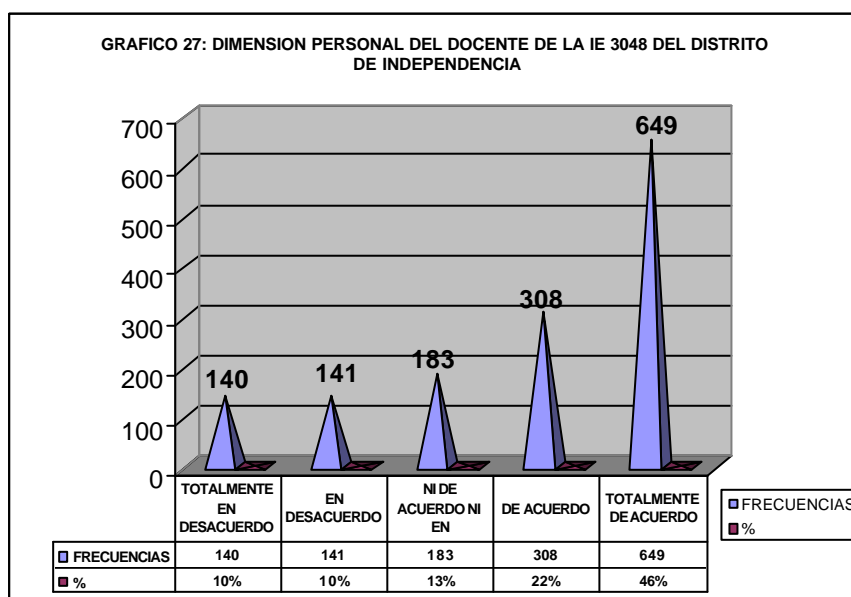


Gráfico 27 Se observa que, 649 (46%) de los alumnos consideraron están totalmente de acuerdo con la dimensión personal del Docente de la IE 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo" –Zona Ermitaño – Distrito de Independencia, Lima.

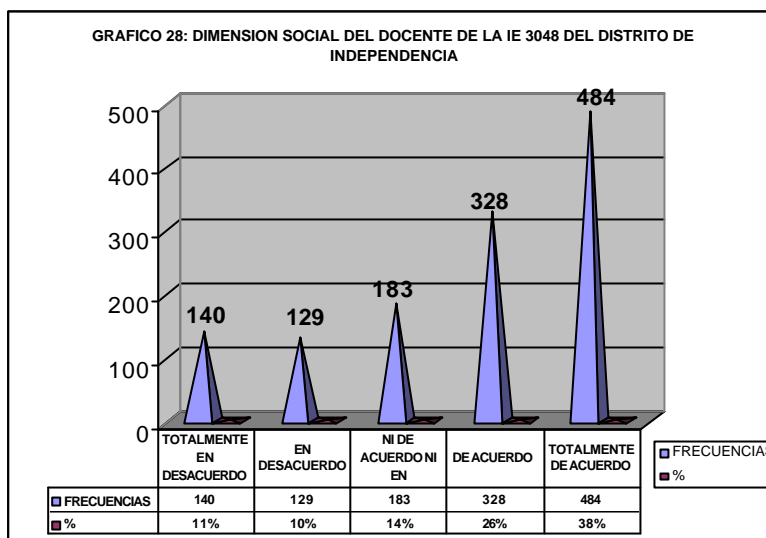


Gráfico 28 Observamos que, 484 (38%) de los alumnos están totalmente de acuerdo con la dimensión social del Docente de la IE 3048 "Santiago Antúnez de Mayolo" –Zona Ermitaño – Distrito de Independencia, Lima.

5. INSTITUCION EDUCATIVA 3049 Zona Tahuantinsuyo - DISTRITO DE INDEPENDENCIA, Lima

VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El liderazgo directivo en la I.E. 3049 Zona Tahuantinsuyo – Primaria distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

H1: El desempeño de los docentes en la I.E. 3049 Zona Tahuantinsuyo Primaria distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

PRUEBA ESTADISTICA

TABLA 39 Liderazgo directivo en la I.E. 3049 otorgado por los docentes
(Oij Frecuencia Observada)

	ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	142	126	133	48	449
En desacuerdo	2	175	125	135	67	502
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	189	186	162	65	602
De acuerdo	4	236	207	212	73	728
Totalmente de acuerdo	5	114	74	73	33	294
		856	718	715	286	2575

TABLA 40 Liderazgo Directivo en la I.E. 3049 otorgado por los docentes
(Eij Frecuencia Esperada)

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	149.26	125.20	124.67	49.87	449
2	166.88	139.98	139.39	55.76	502
3	200.12	167.86	167.16	66.86	602
4	242.01	202.99	202.14	80.86	728
5	97.73	81.98	81.63	32.65	294
	856	718	715	286	2575

TABLA 41 Liderazgo Directivo en la I. E. 3049 otorgado por los docentes
(X2 cal) CHI cuadrado

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	0.35	0.01	0.56	0.07	0.98
2	0.40	1.60	0.14	2.27	4.40
3	0.62	1.96	0.16	0.05	2.79
4	0.15	0.08	0.48	0.76	1.47
5	2.71	0.78	0.91	0.00	4.40
	4.22	4.42	2.25	3.16	14.05

La decisión es aceptar H_0 , esto es, con un 95% de confianza podemos afirmar que el liderazgo directivo de la I.E. 3049- Zona de Tahuantinsuyo – distrito de independencia no está relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

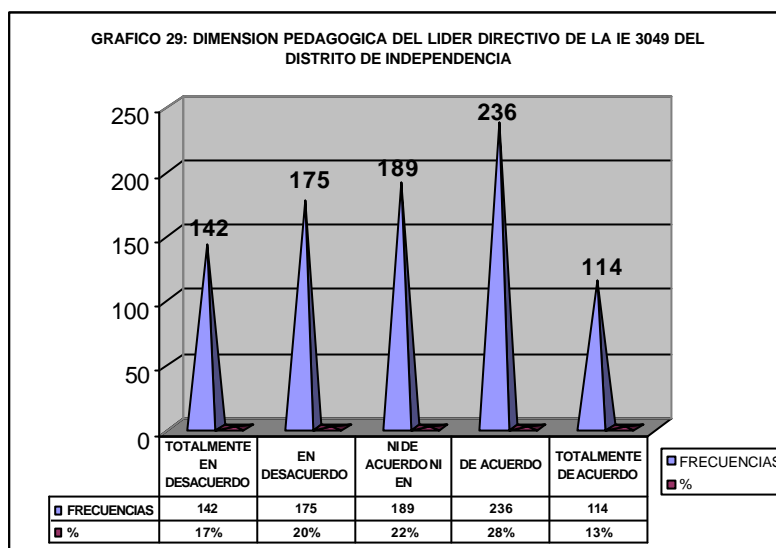


Gráfico 29 Se observa que, 236 (28%) de los docentes están de acuerdo y 114 (13%) Totalmente de acuerdo con la gestión pedagógica del Líder Directivo de la IE 3049 Zona Tahuantinsuyo – Distrito de Independencia.

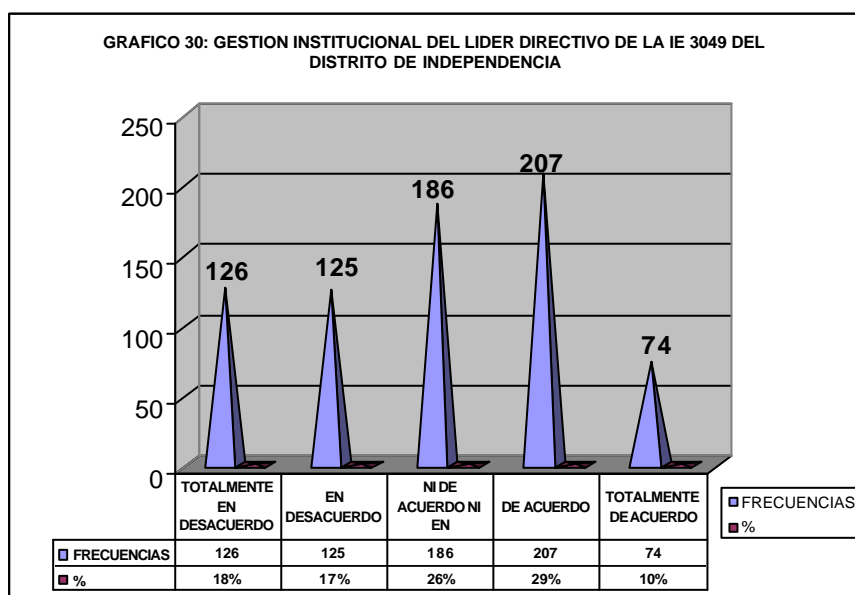


Gráfico 30 Observamos que, 207 (29%) de los docentes consideraron están de acuerdo y 74 (10%) totalmente de acuerdo con la gestión institucional del líder directivo de la IE 3049 –Zona Tahuantinsuyo - Distrito de Independencia, Lima.

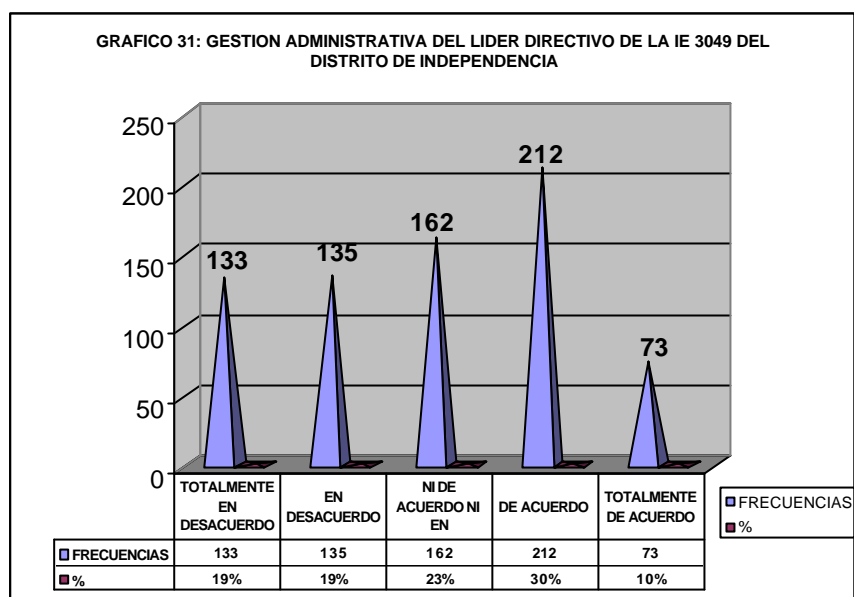


Gráfico 31 Se observa que, 212 (30%) de los docentes consideraron estar de acuerdo y 73 (10%) totalmente de acuerdo con la gestión administrativa del líder directivo de la I. E. 3049 Zona Tahuantinsuyo - Distrito de Independencia, Lima.

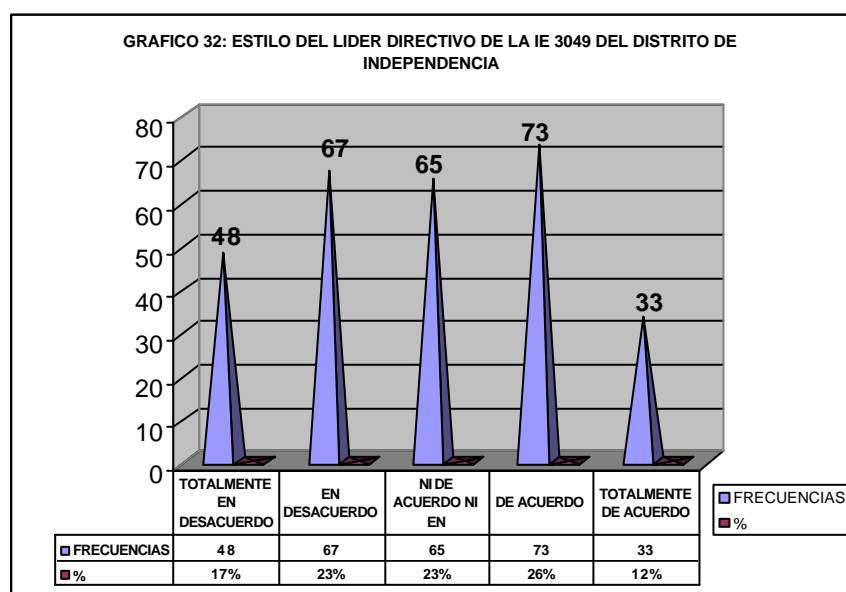


Gráfico 32 Se observa en el cuadro que, 73 (26%) de los docentes que consideraron estar de acuerdo y 33 (12%) totalmente de acuerdo con el estilo del Líder Directivo de la IE 3049 Zona Tahuantinsuyo – Distrito de Independencia, Lima.

VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El desempeño de los docentes en la I.E. 3049 Zona de Tahuantinsuyo – Primaria - distrito de Independencia, Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

H1: El desempeño de los docentes en la I.E. 3049 Zona de Tahuantinsuyo – Primaria - distrito de Independencia – Lima está relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

PRUEBA ESTADÍSTICA.

TABLA 42 Desempeño docente en la I. E. 3049 otorgado por los alumnos

(Oij) Frecuencia Observada

	ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	148	98	74	320
En desacuerdo	2	326	180	153	659
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	921	515	532	1968
De acuerdo	4	1540	999	866	3405
Totalmente de acuerdo	5	842	475	395	1712
		3777	2267	2020	8064

TABLA 43 Desempeño docente en la I. E. 3049 otorgado por los alumnos

(Eij) Frecuencia Esperada

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	149.88	89.96	80.16	320
2	308.66	185.26	165.08	659
3	921.77	553.26	492.98	1968
4	1594.83	957.23	852.94	3405
5	801.86	481.29	428.85	1712
	3777	2267	2020	8064

TABLA 44 Desempeño docente en la I. E. 3049 otorgado por los alumnos

(X²) Chi cuadrado

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	0.02	0.72	0.47	1.22
2	0.97	0.15	0.88	2.01
3	0.00	2.65	3.09	5.74
4	1.88	1.82	0.20	3.91
5	2.01	0.08	2.67	4.76
	4.89	5.42	7.32	17.63

La decisión es rechazar Ho, esto es, con un 95% de confianza podemos afirmar que el desempeño docente en la I.E. 3049 Zona de Tahuantinsuyo-Distrito de Independencia, Lima está relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

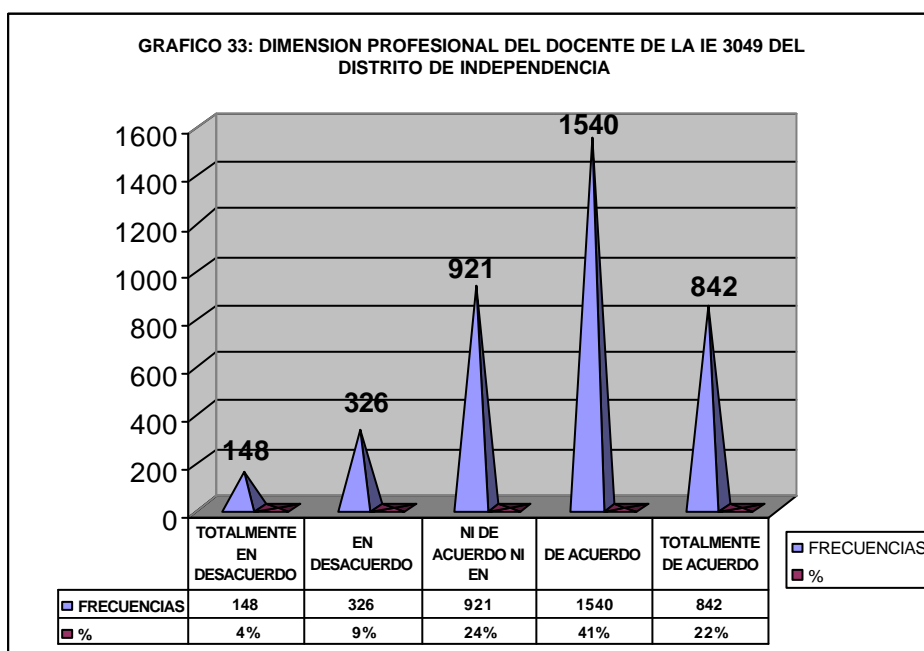


Gráfico 33 Se observa en el gráfico que, 1540 (41%) de los alumnos están de acuerdo y 842 (22%) Totalmente de acuerdo con la dimensión profesional del Docente de la IE 3049 Zona Tahuantinsuyo– Distrito de Independencia-Lima

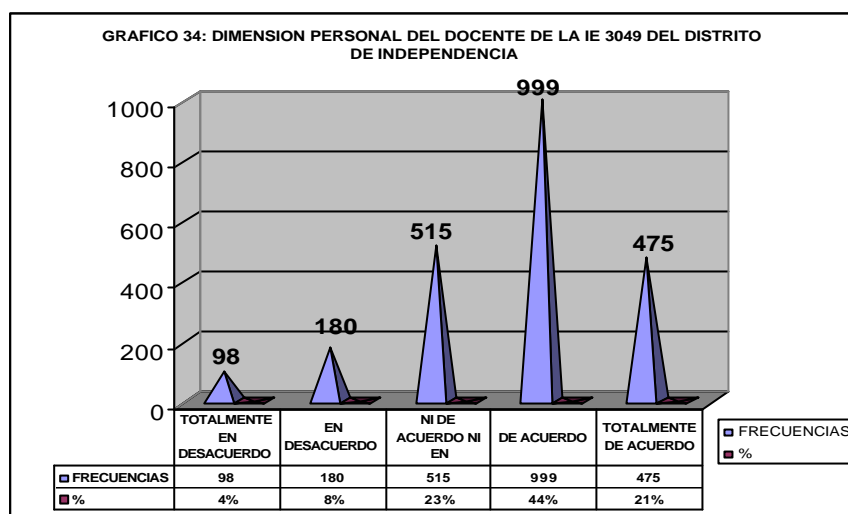


Gráfico 34 Se observa en el cuadro que, 999 (44%) de los alumnos manifestaron están de acuerdo y 475 (21%) totalmente de acuerdo con la dimensión personal del Docente de la IE 3049 –Zona Tahuantinsuyo– Distrito de Independencia, Lima.

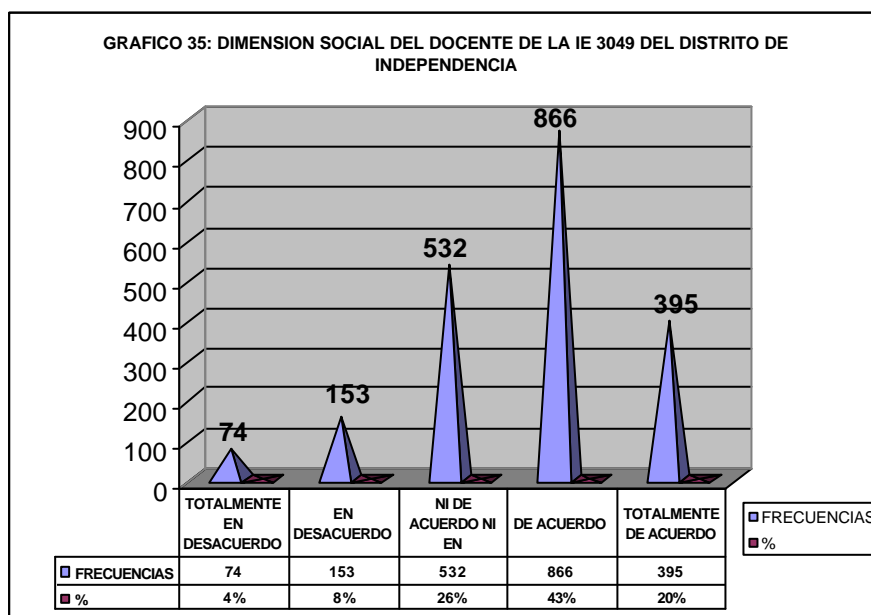


Gráfico 35 Observamos en el gráfico que, 866 (43%) de los alumnos están de acuerdo y 395 (20%) totalmente de acuerdo con la dimensión social del Docente de la IE 3049 Zona Tahuantinsuyo – Distrito de Independencia, Lima.

LAS 5 INSTITUCION EDUCATIVAS – DISTRITO DE INDEPENDENCIA

VARIABLE 1: LIDERAZGO DIRECTIVO

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

H1: El liderazgo directivo en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima esta relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

PRUEBA ESTADÍSTICA

TABLA 45 Liderazgo Directivo en la I. Es de Independencia, puntaje otorgado por los docentes. (Oij Frecuencia Observada)

	ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	264	255	231	109	859
En desacuerdo	2	339	277	299	134	1049
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	480	427	400	181	1488
De acuerdo	4	826	663	673	250	2412
Totalmente de acuerdo	5	450	351	371	102	1274
		2359	1973	1974	776	7082

TABLA 46 Liderazgo Directivo en la I. Es de Independencia puntaje otorgado por los docentes (Eij Frecuencia Esperada)

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	286.13	239.31	239.43	94.12	859
2	349.42	292.24	292.39	114.94	1049
3	495.65	414.55	414.76	163.05	1488
4	803.43	671.97	672.31	264.29	2412
5	424.37	354.93	355.11	139.60	1274
	2359	1973	1974	776	7082

TABLA 47 Liderazgo Directivo en la I. Es. de Independencia puntaje otorgado por los docentes. (X2 cal) CHI cuadrado

ITEMS	Gestión Pedagógica	Gestión Institucional	Gestión Administrativa	Estilo	TOTAL
1	1.71	1.03	0.30	2.35	5.39
2	0.31	0.80	0.15	3.16	4.41
3	0.49	0.37	0.53	1.98	3.37
4	0.63	0.12	0.00	0.77	1.53
5	1.55	0.04	0.71	10.13	12.43
	4.70	2.36	1.68	18.39	27.13

La decisión es rechazar H_0 , esto es, con un 95% de confianza podemos afirmar que el liderazgo directivo en la I.E. del distrito de Independencia – Lima está relacionado con el puntaje otorgado por los docentes.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

Las 5 Instituciones Educativas de Independencia

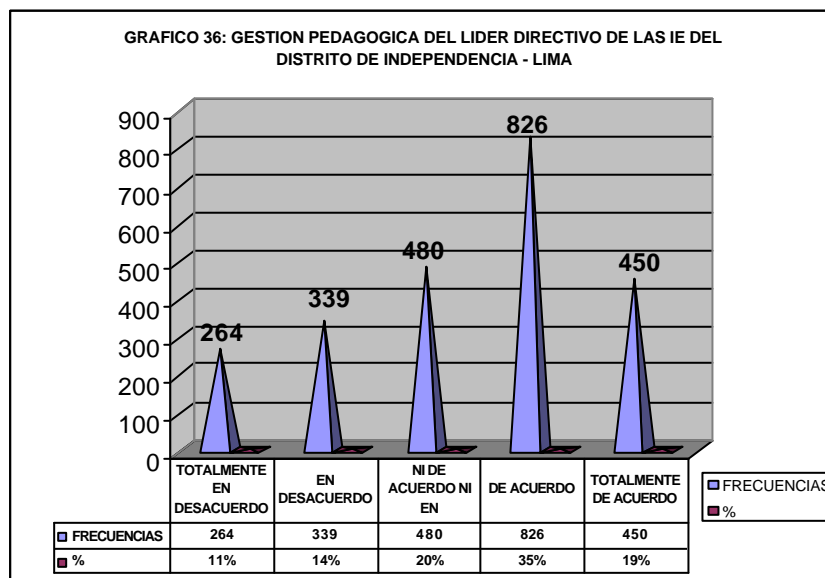


Gráfico 36 Se observa en el gráfico que, 826 (35%) de los docentes consideró estar de acuerdo y 450 (19%) totalmente de acuerdo con la gestión pedagógica del líder directivo de las 5 IEs del Distrito de Independencia, Lima.

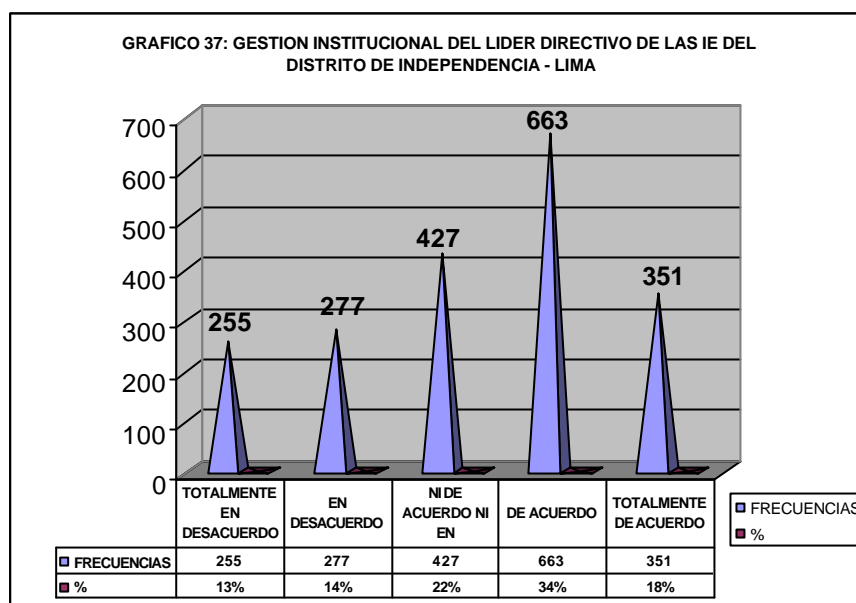


Gráfico 37 En este gráfico se observa que, 663 (34%) docentes encuestados consideró estar de acuerdo y 351 (18%) totalmente de acuerdo con la gestión institucional del Líder Directivo de las 5 IEs del Distrito de Independencia, Lima

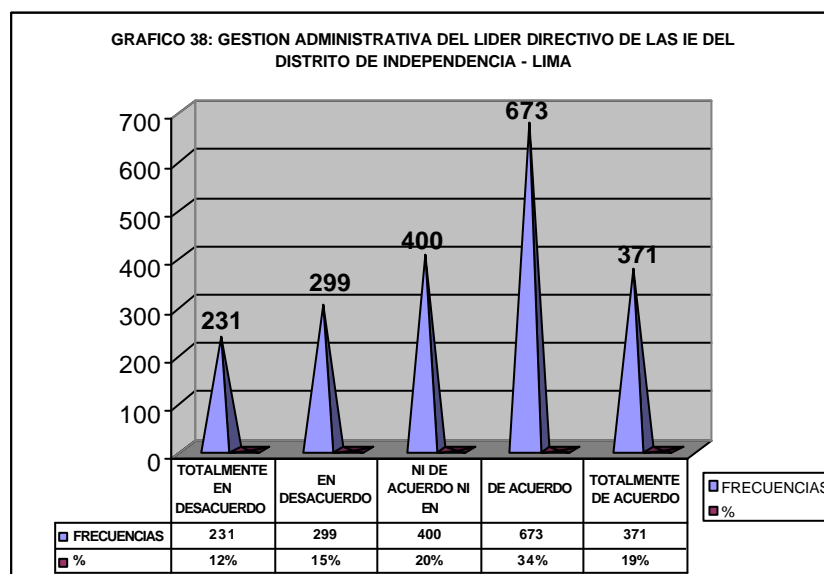


Gráfico 38 Se observa en el gráfico que, 673 (34%) de los docentes están de acuerdo y 371 totalmente de acuerdo con la gestión administrativa del líder directivo de las 5 Instituciones Educativas del Distrito de Independencia, Lima.

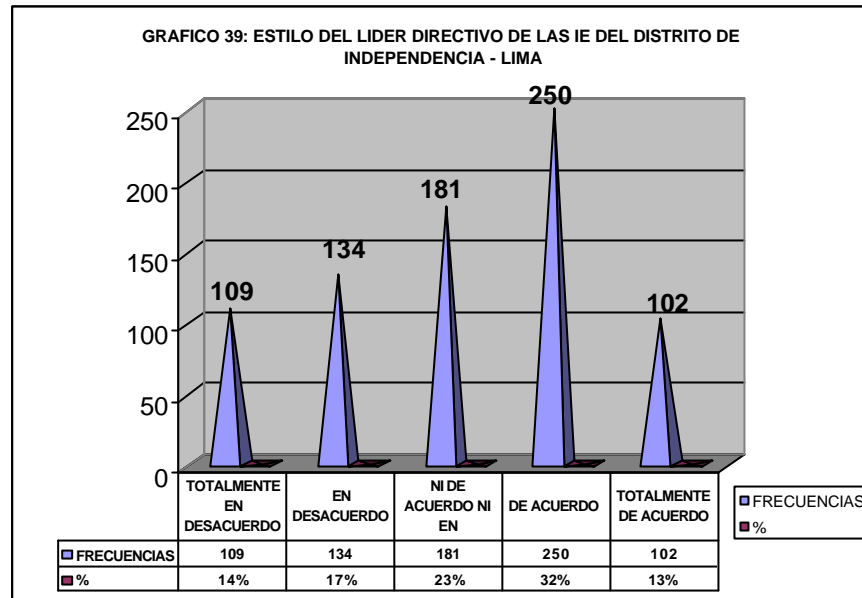


Gráfico 39 Podemos observar en el gráfico que, 250 (32%) estar de acuerdo y 102 (13%) totalmente de acuerdo con el estilo del Líder Directivo de las 5 IEs del Distrito de Independencia, Lima.

LAS 5 INSTITUCIONES EDUCATIVAS

VARIABLE 2: DESEMPEÑO DOCENTE

PRUEBA DE HIPÓTESIS

PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

HO: El desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima no esta relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

H1: El desempeño docente en las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima está relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

PRUEBA ESTADÍSTICA

TABLA 48 Desempeño docente en las I. Es. Independencia puntaje otorgado por los alumnos (Oij) Frecuencia Observada

	ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
Totalmente en desacuerdo	1	887	526	501	1914
En desacuerdo	2	1140	634	542	2316
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	2093	1149	1113	4355
De acuerdo	4	3136	2040	1794	6970
Totalmente de acuerdo	5	3628	2179	1851	7658
		10884	6528	5801	23213

TABLA 49 Desempeño docente en las 5 I. Es de Independencia puntaje otorgado por los alumnos (Eij) Frecuencia Esperada

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	897.43	538.26	478.31	1914
2	1085.91	651.31	578.78	2316
3	2041.95	1224.72	1088.33	4355
4	3268.06	1960.12	1741.82	6970
5	3590.65	2153.60	1913.76	7658
	10884	6528	5801	23213

TABLA 50 Desempeño docente en las 5 I. Es. de Independencia puntaje otorgado por los alumnos. (X2) Chi cuadrado

ITEMS	Dimensión Profesional	Dimensión Personal	Dimensión Social	TOTAL
1	0.12	0.28	1.08	1.48
2	2.69	0.46	2.34	5.49
3	1.28	4.68	0.56	6.52
4	5.34	3.26	1.56	10.16
5	0.39	0.30	2.06	2.75
	9.82	8.98	7.59	26.39

La decisión es rechazar H_0 , esto es, con 95% de confianza podemos afirmar que el desempeño docente en las Instituciones Educativas del distrito de Independencia, Lima está relacionado con el puntaje otorgado por los alumnos.

GRÁFICOS E INTERPRETACIÓN

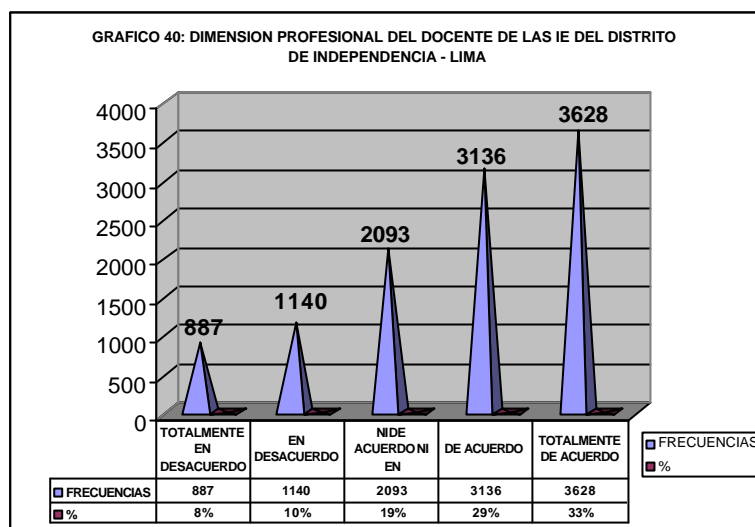


Gráfico 40 Se observa que, 3628 (33%) de los alumnos están totalmente de acuerdo y 3136 (29%) de acuerdo con la dimensión profesional del Docente de las Instituciones Educativas del Distrito de Independencia - Lima.

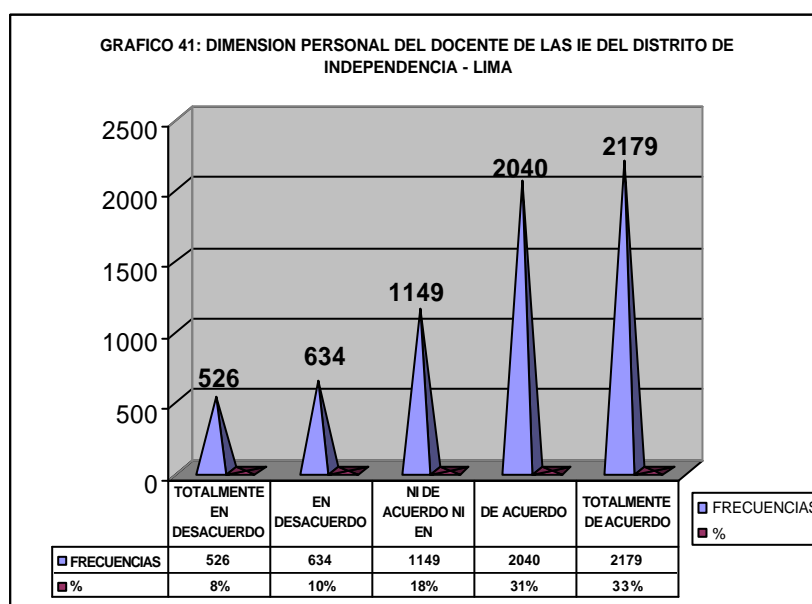


Gráfico 41 Se observa en el gráfico que, 2179 (33%) de los alumnos ratificaron estar totalmente de acuerdo y 2040 (31%) de acuerdo con la dimensión personal del docente de las Instituciones Educativas del Distrito de Independencia, Lima.

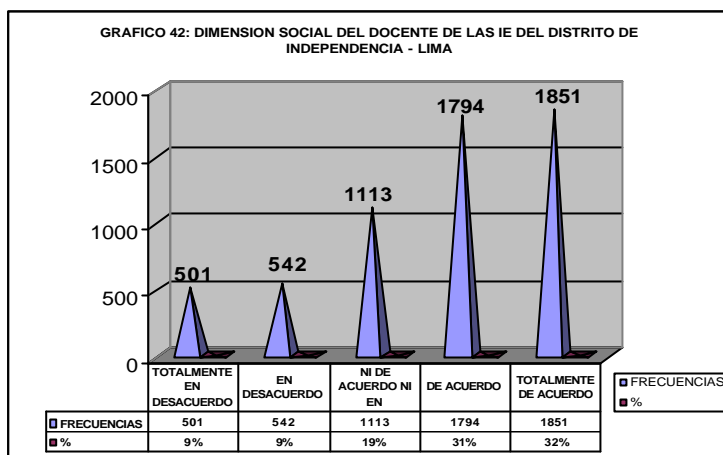


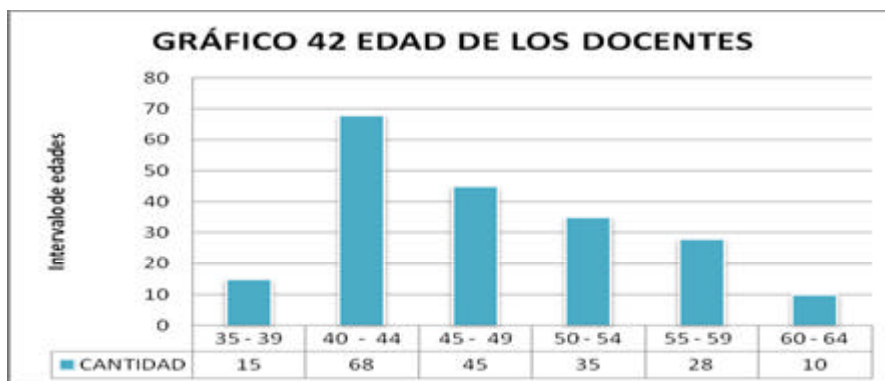
Gráfico 42 Se observa en el gráfico que, 1 851(32%) de alumnos están totalmente de acuerdo y 1 784 (31%) de acuerdo con la dimensión social del Docente de las Institución Educativa del Distrito de Independencia, Lima.

VARIABLE INTERVINIENTE

TABLA 51 EDAD Y SEXO DE DIRECTOR Y DOCENTES DE LAS I. E. DEL DISTRITO DE INDEPENDENCIA-LIMA

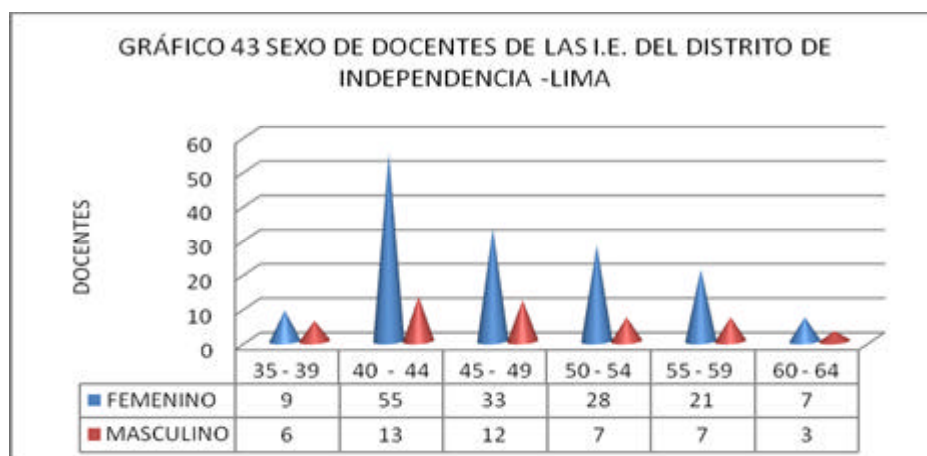
	DOCENTES			DIRECTOR	
	EDAD	SEXO		SEXO	
		F	M	F	M
35 - 39	15	9	6		
40 - 44	68	55	13		
45 - 49	45	33	12		
50 - 54	35	28	7		
55 - 59	28	21	7		5
60 - 64	10	7	3		
	201	153	48		5

GRÁFICO



Se observa en el gráfico que, existe un mayor número (68) de docentes entre las edades de 40 a 44 años.

GRÁFICO 43



Según el gráfico 43 Se observa la tendencia a un mayor número de docentes del sexo femenino entre las edades de 40 á 44 años.

TABLA 52 EXPERIENCIA EN AÑOS COMO DIRECTOR DE LAS I.E. DEL DISTRITO DE INDEPENDENCIA-LIMA

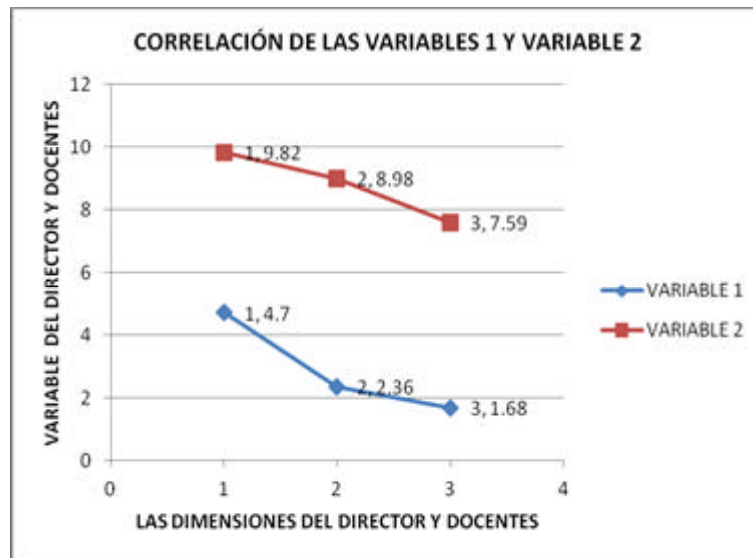
I.E	DIRECTOR	
	TIEMPO DE TRABAJO COMO DIRECTOR EN LA I.E.	AÑOS DE EXPERIENCIA
2052	30 AÑOS	25 AÑOS
2053	20 AÑOS	20 AÑOS
2056	5 AÑOS	15 AÑOS
3048	25 AÑOS	25 AÑOS
3049	5 AÑOS	15 AÑOS

Se observa tabla que, los directores poseen en su mayoría más de 10 años de experiencias como profesional y en la Institución Educativa labora varios años.

TABLA 53 RESUMEN DE CHI CUADRADO DE LAS VARIABLES LIDER DIRECTIVO Y DESEMPEÑO DOCENTE

DIMENSIONES	VARIABLE 1	DIMENSIONES	VARIABLE 2
Gestión pedagógica	4.7	Profesional	9.82
Gestión institucional	2.36	Personal	8.98
Gestión administrativa	1.68	Social	7.59

Gráfico 44 Correlación de variables



Mediante el Gráfico 44 se demuestra que, existe un grado relativamente alto de correlación lineal, se observa el grado de dependencia lineal entre las dos variables.

CONCLUSIONES

1. De la investigación realizada se concluye que existe una alta relación; el 95% de los docentes están de acuerdo con el liderazgo directivo que presenta en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo

Se concluye que la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño docente en el nivel Primaria se muestra con aceptación según los docentes ya que los resultados estadísticos arrojan que el Chi cuadrado es de 27.13 considerado alto.

2. Podemos concluir que el desempeño docente con las dimensiones profesional, personal y social según los alumnos resultan de acuerdo a la estadística arrojan que el Chi cuadrado es de 26.39 y se considera alto.
3. Concluimos que los docentes y los alumnos están de acuerdo con los diferentes estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional para cumplir con la función de director de las Instituciones Educativas.
4. En la investigación realizada se concluye la existencia de un alto grado de correlación lineal entre el liderazgo directivo y desempeño docente con sus respectivas dimensiones. Esto significa que, despliega el líder director en su labor en las dimensiones Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo como consecuencia el desempeño docente en sus dimensiones profesional, personal y social resulta óptimo de la misma forma alcanza ocurrir a la inversa. Existe una dependencia.
5. Se llega a la conclusión que existe en las escuelas de primaria del distrito de Independencia – Lima un mayor número de 153 de acuerdo a la muestra de la investigación 201 de docentes del sexo femenino.
6. Existe un mayor (68 y 45) número de docentes entre las edades 40 á 49 en el nivel de Primaria.
7. En cuanto a los directores de Primaria de la Instituciones educativas en estudio en su mayoría poseen entre 15 años y 30 años de experiencia.

RECOMENDACIONES

- 1.- Las instituciones educativas se comprometan a implementar una autoevaluación y certificación de calidad educativa siendo vigilada por entes intermedios o Ministerio de Educación ó instituciones que apoyen a un logro de objetivos de metas a corto y largo plazo. Logrando evaluaciones internas y heteroevaluación docente-director, director-docente, docentes-alumnos y entes intermedios con el fin de revisar los alcances de los objetivos del PEN. Asimismo apoyará a insertar a los actores de la comunidad y autoridades sociales para el apoyo de las gestiones institucionales con el fin de lograr que los estudiantes tengan una vinculación - relación laboral.
2. El líder director, los docentes y alumnos conjuguen acciones para fortalecer el proceso de enseñanza aprendizaje coadyuvado por el liderazgo del director siendo necesario renovar estudios de especializaciones en forma periódica de temas relacionados a la parte pedagógico y gestión.
3. Realizar una investigación cualitativa con el fin de conocer las opiniones de los alumnos. Un estudio de las relaciones humanas docentes – alumnos, director – docente, personal administrativo y padres de familia ayudará al clima institucional.
4. Debido a la correlación entre el líder director y desempeño docente en el nivel Primaria se recomienda que, el nivel de secundaria opte por el mismo desarrollo de horarios, cronogramas y sesión pedagógico utilizando el aprendizaje por módulos de aprendizaje, de tal forma que los docentes se encuentren en mayor tiempo pedagógico con los alumnos de cada sección.
5. Los estilos de liderazgo autoritario, democrático y situacional de los directores de las Instituciones Educativas de Primaria del distrito de Independencia que son aplicados contribuyen directamente al desempeño docente en forma cordial y efectiva por ende se recomienda realizar las premisas a los nuevos directores que asuman el cargo por reemplazo o encargaturas.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

1. ALFONSO Alicia. (2001). La excelencia gerencial en educación. Lima: Derrama Magisterial. Pág. 13. (B. Publica de Lima). C 371.1 E.
2. GALLEGOS Alberto. (2004). Gestión educativa en el proceso de descentralización. Lima: San Marcos. Pág. 112, 114, 117 (B. Publica de Lima). 371.2 G15.
3. CALERO Mavilo. (1998). Hacia la excelencia de la educación. Lima: San Marcos. Pág. 306, 215. (B.N.P.). 379.1 C23 1998
4. UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 81. (B. Publica de Lima). 371.206 C4 F2.
5. RINCON Juan. (2005). Tesis de Maestría: "Relación entre el estilo de liderazgo del director y el desempeño docente del Valle del Chumbao en la provincia de Andahuaylas. Año 2005". Lima: "UNMSM". Pág. 85 (B.C. de San Marcos). ED 1442.
6. RODRIGUEZ Edith. (2006). Tesis de Licenciatura: "Percepción de los estudiantes de enfermería sobre los estilos de liderazgo de los docentes del departamento académico de enfermería de la "UNMSM". Lima: "UNMSM". Pág. 69. (BC de San Marcos). ENF 120.
7. MANSILLA José (2007). Tesis de Doctorado: "Influencia del estilo directivo, el liderazgo estratégico y la gestión eficaz de tres directores en el rendimiento promedio de los estudiantes de la cohorte educativa 2001-2005 en al Institución "Inmaculada Concepción". Lima: "UNMSM" Pág. 103. 376.541 M22 2007.
8. DOMINGUEZ Constantino (1999). Tesis de Maestría: "El desempeño docente, las metodologías didácticas y el rendimiento de los alumnos de la escuela académico profesional de Obstetricia de la Facultad de Medicina" Lima: "UNMSM". Pág. 74
9. OSORIO Alberto (2006). Tesis de Doctorado: "El desempeño docente y el rendimiento académico en formación especializada de los estudiantes de matemática y física de las tres facultades de educación de las universidades de la sierra central del Perú". Lima: "UNMSM". Pág. 181 ED 1459
10. PAREDES Luz (2006). Tesis de licenciatura: "Desempeño del docente en el 4to año de la promoción 2000 y 2002 de la Escuela Académico Profesional de Obstetricia de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, octubre 2004 febrero 2006". Lima: "UNMSM". Pág. 53 OBS 74.

11. CHARRY Juan (2005). Tesis de Maestría: "Relación entre el desempeño didáctico del docente y la capacitación del egresado para elaborar la tesis de grado en la Maestría de Educación de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos". Lima: "UNMSM". Pág. 128 ED 1450.
12. RAMIREZ Maria (2006). Tesis de Maestría. "Evaluación integral del desempeño profesional de los docentes de Educación Secundaria de Menores de la UGEL N° 06 DE Lima para el mejoramiento de la calidad de la enseñanza y educación" Lima: UNE. Pág. 186 TM 1018 R10
13. DELGADO Lisbeth (2005). Implicancias del nuevo marco legal sobre los roles de la institución educativa, los gobiernos locales y el Ministerio de Educación. Lima: Consejo Nacional de Educación. Pág. 27 (BC de San Marcos) LB2898.38 D51.
14. MONTENEGRO Ignacio (2003). Evaluación del Desempeño Docente. Bogota: magisterio. Pág. 10, 21. (B. de educación San Marcos) LB 1707 M6.
15. FALIERES Nancy y ANTOLIN Marcela (2004). Como mejorar el aprendizaje en el aula y poder evaluarlo. Montevideo: Cadiex international. Pág. 80 (B. Publica de Lima) 371.1 F18.
16. TENUTTO Martha, KLINOFF Adriana y otros. (2004). Escuela para maestros. Montevideo: Cadiex International. Pág. 26, 25 (B. Pública de Lima.) E 370.3 E7.
17. UNESCO. (2004). Financiamiento y gestión de la educación en América Latina y el Caribe. San Juan de Puerto Rico: CEPAL. Pág. 75. (B. Publica de Lima). 371.206 C4 F2.
18. ANDER-EGG Ezequiel (1997). Diccionario de Pedagogía. Buenos Aires: Magisterio Pág. 110 (BC de San Marcos) R/LB 15 A57
19. UNE (2004). Capacitación de docentes y directores de la región Callao. Lima: DATA PRESS S.A. Pág. 98. (B. Personal)
20. COLLAO Oscar (1997). Administración y gestión educativa. Lima: Asociación Grafica Educativa. Pág. 114. (BC de San Marcos) LB 2801 A1 C72.
21. HELLRIEGEL Don (2005). Administración. México. DF.: Internacional Thomson Editores. Pág. 418 (BC de San Marcos) HD 31 H37 2005.
22. CHIAVENATO Idalberto (1986). Introducción a la teoría general de la administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 183 (B. Publica de Lima) 658 Ch44 1986.
23. CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración en los nuevos tiempos. Bogota: Mc Graw Hill. Pág. 512. (B. Publica de Lima) 658- Ch54

24. CHIAVENATO Idalberto (2002). Administración. 3era edición. Bogota: MC Graw Hill. Pág. 315, 318 (B. Publica de Lima) 658- C548 2002.
25. GUIBOVICH Lorgio (2006). Antropología liderazgo y cultura organizacional. Lima: Universidad Villarreal. Pág. 185, 186. (B. Publica de Lima) 306- G91.
26. CUEVA Alonso 2006). Diccionario de pedagogía. Lima: AFA EDITORES importadores S.A. Pág. 206 (BC de San Marcos) R/LB 15 D71 2006.
27. PRATT Henry (2004). Diccionario de Sociología. México D.F: Fondo de cultura Económica. Pág. 173 (BC de San Marcos) R/HM 17 D71 1997.
28. CERTO Samuel (2000). Administración Moderna. Octava edición. México DF: Prentice Hall. Pág. 126, 336 (B Publica de Lima) 658 C48 2001.
29. KOONTZ Harold y WEIHRICH Heinz (2001). Elementos de Administración. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 328. (B. Publica de Lima) 658 K75 2002.
30. MARTI Isaber (2003). Diccionario enciclopédico de educación. Barcelona: CEAC. Pág. 281 (B. Publica de Lima) E370.3 D.
31. ROBBINS Stephen (1999). Comportamiento organizacional. Octava edicion. Mexico DF: Prentice Hall Hispanoamérica. Pag 347 (B. central de San Marcos) HD 58.7 R71 1999.
32. VALDIVIA Edgar (2003). Liderazgo y gestión en los centros de educación técnica. Lima: Cartolan EIRL. Pág. 10 (B.N. del Perú) 378.1543 – V19.
33. FARRE Josep y LASHERAS Gracia (2002). Enciclopedia de la psicología. Barcelona: Océano. Pág. 125 (B. Publica de Lima) E 150.3 E t.4.
34. GARZA Juan (2000). Administración contemporánea. México DF: Mc Graw Hill. Pág. 103. (B. Publica de Lima) 658 G26 2001
35. FERNANDEZ José y ALVAREZ Manuel (2002). La dirección escolar ante los retos del siglo XXI. Madrid: Síntesis. Pág. 237, 239, 276. (B. de Post Grado San Marcos) 375.2 F38
36. MUNCH Lourdes (2002). Más allá de la excelencia y de la calidad total. México DF: Trillas. Pág. 225, 228 (B. Publica de Lima) 658.4013 M95
37. LUSSIER Robert (2002). Liderazgo. México DF: Thomson. Pág. 67 (B. Publica de Lima) 303.34 L99.
38. ROJAS Guillermo (1997). Psicología social y nuevo líder. 1era edición. Santa Fe de Bogota: Magisterio. Pág. 104 (B. Publica de Lima) 302 R78.

39. ARAQUE Julián y RIVERA Nicomedes (2005). Psicología Organizacional e industrial. Bogota: ECOE. Pag 201 (B. Publica de Lima) 158.7 A66.
40. CHIAVENATO Idalberto (2006). Introducción a la teoría general de la administración. 7ma edición. México: Mc Graw Hill. Pág. 106 (B. Publica de Lima) 658 Ch548 2006.
41. CALERO Mavilo (2006). Gestión Educativa. Lima: Abedul. Pág. 284, 30, 280. (BP).
42. ALFONSO Alicia (2002). Aspectos socio-psicológicos en la alta dirección educacional. Lima: Magisterial. Pág. 65. (B. Publica de Lima). C 371.1 A.
43. LEPELEY Maria (2001). Gestión y calidad en educación. Santiago de Chile: Mc Graw Hill Interamericana. Pág. 23, 25 (B. Publica de Lima) 371.2 L48.
44. ORELLANA Oswaldo (2003). Enseñanza y Aprendizaje. Lima: San Marcos. 1era edición Pág. 54 (Publica de Lima) 371.102 O64.
45. GUTIERREZ Virgilio (1999). Gestión institucional y pedagógica. Lima: El autor 1era edición. Pág. 97 (B. publica de Lima) 371.2 G96.
46. BRAVO Cesar, ALMINAGORTA Diógenes, CAJAVILCA Juan y CORNEJO Alfonso. (2006). Seminario de Didáctica General. Lima: San Marcos. Pág.118, 124. (B. Publica de Lima) 371.102 S.
47. GARCIA Enrique y RODIRGUEZ Héctor (2005). Los métodos de enseñanza. México DF: Trillas. Pág. 17 (B. Publica de Lima) 371.3 G23 2005.
48. MARVEYA Elvia y PEREZ Villalobos (2002). Didáctica integrativa y el proceso de aprendizaje. México DF: trillas. Pág. 125 (B. Publica de Lima) 371.102 M26.
49. HERNANDEZ Roberto, FERNANDEZ Carlos y BAPTISTA Pilar (1997). Metodología d la investigación. México: Mc Graw Hill. Pág. 60, 359. (BP)
50. SANCHEZ Hugo y REYES Carlos (2002). Metodología y diseño en la investigación científica. Lima: Universitaria. Pág. 87 (BC de la San Marcos) Q 180.55 M4 S21
51. PEREZ Luís (1998). Estadística Básica. Lima: San Marcos. Pág184 (BP)

BIBLIOGRAFIA

1. ALIAGA Cecilia (1999). Comportamiento organizacional. Univ. S.M.P Lima
2. ALMEYDA Fernando (2006). Manual teórico practico de gerencia estratégica educativa. Abedul. Lima.
3. ALMEYDA Orlando (2006). Cultura y gestión pedagógica. Mirbet. Lima.
4. ALVARO José (2003). Psicología social. Mc Graw Hill. Madrid.
5. BATEMAN Thomas y SNELL Scott (2004). Administración. Mc Graw Hill. México.
6. BOLIVAR, Antonio y ESCUDERO Juan (2000). Construyendo el cambio. Universidad de Sevilla. Sevilla.
7. BORRELL Francesc (2003). Como trabajar en equipo. Deusto. Bilbao.
8. CALERO Mavilo (2000). El profesor del siglo XXI. San Marcos. Lima.
9. CARRASCO Sergio. (2005). Metodología de la investigación científica. San Marcos. Lima.
10. CONDE Fernando (2000). Diccionario de Psicopedagogía. Nuevo Milenio. Madrid.
11. CHIAVENATO Idalberto (2000). Administración de recursos humanos.: Mc Graw Hill. Bogota.
12. DESSLER Gary y VARELA Ricardo (2004). Administración de recursos humanos. Prentice Hall. México.
13. ESTRUCH Joan (2002). Dirección profesional y calidad educativa. CISS Praxis Barcelona.
14. FARRO Francisco (2001). Planeamiento estratégico para gestiones educativas de calidad. Udegraf . S.A. Lima.
15. GOMEZ Romel (2000). Administración de los recursos humanos en instituciones educativas. DF: Trillas. México.
16. HELLRIEGEL Don (2005). Administración. Internacional Thompson Editores. México DF.
17. HENRIQUEZ Elbert (2002). Apuntes de organización y comportamiento organizacional. Univ.San Martin de Porres. Lima.
18. HORNA Renan (2006). Técnicas y estrategias de la moderna gerencia educativa. Worldgraf SAC. Lima.
19. KOONTZ Harold y WHEIHRICH Heinz (1998). Administración. Mc Graw Hill. 1era edición. México DF.

20. MARTIN Mario (1997). Planificación y práctica educativa. Escuela Española. Madrid.
21. MEZA Serafina (2005). Gestión educativa y liderazgo. Impresiones Graficas. Pasco.
22. MUÑOZ Carlos (1998). Como elaborar y asesorar una investigación de tesis. Prentice Hall. México.
23. NOVOA Eliana (2008) Globalización de la Industria Cultural del Entretenimiento y su impacto en la Publicidad para niños. Tesis. Asamblea Nacional de Rectores. Lima
24. O'LEARY Elizabeth (2000). Alcanzar el liderazgo. Prentice Hall. Madrid.
25. RAMIREZ Luís (2000). Introducción a la gerencia educativa. Vallejana. Lima.
26. SOTO Eduardo (2001). Comportamiento organizacional. Thomson Learning. México DF.
27. TUFINIO Juan (2005). Maestros para los nuevos tiempos. Universal. Lima
28. WALKER Melissa (2000). Como escribir trabajos de investigación. Gedisa Barcelona.
29. ZEPEDA Fernando (1999). Psicología organizacional. Pearson. Juárez.

BIBLIOGRAFIA ELECTRÓNICA

1. <http://www.monografias.com/trabajos20/estadistica/estadistica.shtml#chi>
Chi cuadrado de Pearson 25/10/2010
2. www.eubca.edu.uy/.../estadistica/TEMA%204-...
Tema -4 Análisis estadístico 22/11/2011
3. <http://www.med-ab.uclm.es/publico/docencia/metodologia.htm> 15/12/2011
Aprendizaje mediante Módulos.
4. http://www.sinewton.org/numeros/numeros/76/Articulos_02.pdf 18/12/2011
Tablas y gráficos estadísticos como objetos culturales.
5. http://www.ucm.es/info/socivmyt/paginas/D_departamento/materiales/analisis_datosyMultivariable/19nparam_SPSS.pdf 18/12/2011
Capítulo 19 Análisis no paramétrico: El procedimiento Pruebas no paramétricas.

ANEXOS

1. Cuadros de consistencia
2. Instrumentos de recolección de datos

CUESTIONARIO-ENCUESTA
INSTRUMENTO Nro. 1

PRESENTACION

Estimado docente la presente encuesta pretende recopilar información referente al estilo de liderazgo que presenta el director en la IE donde usted labora. . Por ello rogaría a usted poder responder con sinceridad, seriedad y en forma personal a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad por participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES

1. Edad: años.
2. Sexo: Masculino ()
Femenino ()
3. Nivel de enseñanza: Primaria ()
Secundaria ()
Institución educativa donde trabaja
4. Condición de trabajo: Contratado ()
Nombrado ()
5. Tiempo de trabajo en el colegio:
6. Tiempo de servicio en la docencia:

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL LIDERAZGO
DEL DIRECTOR

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor que realiza tu director en la I.E. marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje mas favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1.

Marcar solo una respuesta a cada pregunta

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

	ITEMS	1	2	3	4	5
Gestión Pedagógica						
1	El director se interesa por el aprendizaje de lo alumnos.					
2	El director fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	El director valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
4	El director motiva siempre para lograr el mejor desempeño de los docentes.					
5	El director logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
6	Toma decisiones acertadas para el mejoramiento y desarrollo de la I.E.					
7	El director es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					

8	El director promueve el trabajo en equipo.						
9	Logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.						
10	El director logra los resultados pedagógicos y objetivos esperados en el desarrollo de su gestión						
11	El director promueve la innovación y capacitación del docente para el mejoramiento del desempeño docente.						
12	El director desarrolla una visión compartida con los docentes para el mejoramiento d la I.E.						
Gestión Institucional							
13	El director mantiene un adecuado clima institucional en el centro educativo.						
14	El director demuestra una comunicación horizontal generalmente						
15	El director soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.						
16	La institución educativa tiene el PEI						
17	La institución educativa aplica el PEI.						
18	El director crea una cultura institucional innovadora orientada al éxito y los resultados logrando que los miembros se identifiquen con ella.						
19	El director mantiene buenas relaciones con los padres de familia y la comunidad.						
20	El director es ejemplo de persona en su vida laboral y social.						
21	El director hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones educativas.						
22	El director fomenta y logra la colaboración y participación del docente para actividades académicas y administrativas.						
Gestión Administrativa							
23	El director demuestra eficacia y eficiencia en el desarrollo de sus funciones.						
24	El director es imparcial para sancionar faltas e incumplimientos del docente.						
25	El director se actualiza y capacita permanentemente.						
26	Se siente satisfecho por la gestión que realiza el director.						
27	El director cuenta con el respeto y apoyo de los docentes.						
28	El director tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.						
29	El director es emprendedor laborioso y responsable en el desarrollo de sus funciones.						
30	El director administra adecuadamente los recursos humanos para el normal y efectivo desarrollo de la I.E.						
31	El director mantiene y promueve la mejora de los recursos materiales de la institución para una mejor labor educativa						
32	El director tiene las cualidades indispensables para desempeñarse en el cargo.						
Estilo							
33	El director muestra un estilo anárquico o liberal (dejar hacer, dejar pasar)						
34	El director es democrático en el desarrollo de sus funciones						
35	El director en la realización de sus funciones muestra un estilo autoritario						
36	El director muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida						

ENCUESTA
INSTRUMENTO N° 2

PRESENTACION

Estimado alumno:

La presente encuesta tiene por finalidad recoger información de los alumnos para conocer el desempeño que muestran tus docentes en la I.E. Por ello rogaría que respondas con sinceridad, seriedad y en forma personal las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad para responder las preguntas de la encuesta.

DATOS GENERALES

1. Edad: Años.
2. Sexo: Masculino ()
 Femenino ()
3. Grado de estudio: Año
4. Institución educativa:
5. Tiempo que estudia en el colegio..... años.
6. Curso que mas te gusta
7. curso que mejor te enseñan.....
8. Curso que mejor calificación tienes.....

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL DESEMPEÑO
DOCENTE

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor de tu docente marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje mas favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

	ITEMS	1	2	3	4	5
Dimensión Profesional						
1	El profesor demuestra dominio de la materia que enseña.					
2	El profesor contribuye a hacer interesante la asignatura.					
3	El profesor demuestra dominio del orden y disciplina en clase.					
4	El profesor se expresa con claridad.					
5	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.					
6	El profesor evalúa de una manera justa y adecuada.					
7	El profesor propicia que los alumnos pregunten y participen en clase.					
8	El profesor prepara y planifica su clase evitando la improvisación.					
9	El profesor usa variedad de estrategias para lograr un buen aprendizaje en el alumno.					
10	El profesor hace entender fácilmente sus clases.					
11	El profesor realiza siempre la motivación en clase.					
12	El profesor usa materiales educativos para un mejor aprendizaje.					
13	El profesor contribuye a la formación de valores en los alumnos.					

14	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades, fichas de evaluación y formas d evaluar con anticipado tiempo.						
15	El profesor facilita que los alumnos aprendan a construir su aprendizaje.						
Dimensión Personal							
16	El profesor demuestra su vocación hacia la enseñanza.						
17	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.						
18	El profesor actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos.						
19	El profesor fomenta la practica de los valores en la I.E.						
20	El profesor cumple con sus horas de clase.						
21	El profesor asiste con puntualidad al colegio y sus clases.						
22	El profesor se esfuerza y se preocupa por mejorar su desempeño profesional.						
23	El profesor tiene una buena relación y comunicación con los alumnos.						
24	El profesor tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.						
Dimensión Social							
25	El profesor participa y se integra en las actividades que realiza la I.E.						
26	El profesor promueve y busca el mejoramiento de la institución educativa.						
27	El profesor demuestra cariño e identificación por la I.E.						
28	El profesor tiene buen trato con los alumnos.						
29	El profesor orienta y aconseja al alumno ante cualquier problema.						
30	El profesor demuestra y es ejemplo de trabajo, valores y virtudes en la I.E.						
31	El profesor fomenta la práctica y realización de expresiones culturales y artísticas.						
32	El profesor promueve un ambiente de respeto, cordialidad para el trabajo en el aula.						

ENCUESTA
INSTRUMENTO N° 3

PRESENTACION

Distinguido director la presente encuesta tiene por finalidad recoger información acerca del trabajo o desempeño que tiene el docente en la I.E. donde usted dirige. Por ello rogaría a que pueda responder con sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco su gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES

1. Institución educativa donde dirige.....
2. Año de experiencia como director.....
3. Año de experiencia como docente.....
4. Tiempo de trabajo como director en la actual I.E.....
5. Edad.....
6. Sexo.....

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN PARA EL DESEMPEÑO
DOCENTE

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del docente en la I.E. donde usted dirige. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje más favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

5	=	Totalmente de acuerdo
4	=	De acuerdo
3	=	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	=	En desacuerdo
1	=	Totalmente en desacuerdo

	ITEMS	1	2	3	4	5
Dimension Profesional						
1	El profesor demuestra orden y disciplina en clase.					
2	El profesor prepara y planifica su clase.					
3	El profesor hace entender fácilmente sus clases.					
4	El profesor realiza su programación anual en marzo.					
5	El profesor se capacita y actualiza par mejorar su desempeño laboral.					
6	El profesor es motivador en clase.					
7	El profesor usa metodología actualizada en su clase.					
8	El profesor se preocupa por el rendimiento y el aprendizaje del alumno.					
9	El profesor conoce suficiente de su materia como para impartirla					
10	El profesor fomenta la participación de profesionales de diferentes especialidades en la tarea educativa.					
11	El profesor tiene sus documentos técnico-pedagógicos al día.					
12	El profesor esta capacitado para desempeñar sus labores en clase					
13	El profesor evalúa de manera justa y adecuada.					
14	El profesor entrega puntualmente los temas, actividades de trabajo y fechas de evaluación.					

15	El profesor promueve la creatividad facilita que los alumnos construyan su aprendizaje.						
Dimension Personal							
16	El profesor se esfuerza por mejorar cada día su desempeño laboral.						
17	El profesor tiene vocación para la enseñanza.						
18	El profesor es responsable y puntual en el colegio y el aula.						
19	El docente cumple y hace cumplir las normas establecidas por la I.E. y el MED.						
20	El docente tiene vocación de servicio y de compromiso frente a sus alumnos.						
21	El docente fomenta la practica de los valores en la I.E.						
22	El docente actúa siempre con justicia e imparcialidad con sus alumnos.						
23	El profesor demuestra satisfacción y empeño al realizar su clase.						
24	El profesor demuestra coherencia entre lo que dice y hace.						
Dimension Social							
25	El profesor demuestra una alta identificación con al I.E.						
26	El profesor promueve el mejoramiento y la innovación pedagógica en la I.E.						
27	El profesor participa y colabora en las actividades que realiza la I.E.						
28	El profesor es orientador y consejero con sus alumnos.						
29	El profesor es ejemplo de trabajo y perseverancia en la I.E.						
30	El profesor fomenta las expresiones culturales, deportivas y creativas para con sus alumnos.						
31	El profesor se interrelaciona y tiene buen trato con los alumnos.						
32	El profesor promueve un ambiente de respeto y cordialidad en el aula.						

ENCUESTA
INSTRUMENTO Nº 4

PRESENTACION

Distinguido director la presente encuesta pretende recopilar información acerca de liderazgo directivo que presenta usted en el desarrollo de su gestión directriz. Por ello rogaría a usted poder responder con toda sinceridad y veracidad a las preguntas del cuestionario. Agradezco tu gran apoyo y generosidad al participar en esta encuesta.

DATOS GENERALES

1. Institución educativa donde dirige.....
2. Año de experiencia como director.....
3. Año de experiencia como docente.....
4. Tiempo de trabajo como director en la actual I.E.....
5. Edad.....
6. Sexo.....

CUESTIONARIO DE EVALUACION PARA EL DESEMPEÑO

DOCENTE

En el presente cuestionario se hace diferentes preguntas acerca de la labor del docente en la I.E. donde usted dirige. Marcar una (X) en el casillero que consideres la respuesta correcta según la leyenda de abajo. Siendo el puntaje mas favorable el 5 y el puntaje menos favorable el 1. Marcar solo una respuesta a cada pregunta.

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni de acuerdo, ni en desacuerdo
2	En desacuerdo
1	Totalmente en desacuerdo

	ITEMS	1	2	3	4	5
Gestión Pedagógica						
1	Usted se interesa por mejorar la calidad educativa en la I.E.					
2	Usted fomenta el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
3	Usted es innovador y visionario en el desempeño de sus funciones.					
4	Usted motiva permanentemente para el logro de metas y planes de la I.E.					
5	Usted logra los resultados u objetivos esperados en el desarrollo de su gestión.					
6	Usted logra el cumplimiento eficaz de la función que realiza el docente.					
7	Usted valora y reconoce el desempeño óptimo de los docentes.					
8	Usted logra el compromiso de los docentes para el mejoramiento de la enseñanza en la I.E.					
9	Usted promueve la innovación y capacitación del docente					
10	Usted crea una visión compartida con los docentes para mejorar la calidad educativa en la I.E.					
11	Usted toma decisiones acertadas para mejorar la enseñanza en la I.E.					
12	Usted promueve el trabajo en equipo para el logro de las metas en la I.E.					
Gestión Institucional						
13	Usted mantiene buenas relaciones interpersonales con los docentes.					
14	Usted soluciona adecuadamente los conflictos que se presentan en la I.E.					
15	Usted practica una comunicación horizontal generalmente.					
16	Usted mantiene un adecuado clima institucional en la I.E.					

17	La institución educativa tiene el PEI.						
18	La institución educativa aplica el PEI.						
19	Usted hace cumplir las normas, reglamentos y orientaciones que da la I.E. y el MED.						
20	Usted fomenta la colaboración y participación docente en las actividades académicas y administrativas.						
21	Usted predica con el ejemplo.						
22	Usted crea una cultura institucional innovadora orientada a la excelencia y la calidad logrando que los docentes se identifiquen con ella.						
Gestión Administrativa							
23	Usted demuestra eficacia y eficiencia en su labor directiva.						
24	Usted identifica y busca solución a los problemas que afectan a la I.E.						
25	Usted es imparcial para sancionar las faltas e incumplimientos del personal docente.						
26	Usted comparte con sus miembros la responsabilidad en la toma de decisiones.						
27	Usted se preocupa por preservar los bienes y materiales de la I.E.						
28	Usted se actualiza y capacita permanentemente para mejorar su desempeño.						
29	Usted tiene el conocimiento y la capacidad directiva para desempeñarse en el cargo.						
30	Usted se siente satisfecho por la gestión que realiza en la I.E.						
31	Usted cuenta con el apoyo y aceptación por parte del docente y la comunidad educativa.						
32	Usted es emprendedor laborioso y responsable en su función directiva.						
Estilo							
33	Usted es democrático en el desarrollo de sus funciones.						
34	Usted muestra un estilo anárquico en el desarrollo de su función (dejar hacer, dejar pasar)						
35	Usted practica un estilo autoritario en su función directiva.						
36	Usted muestra diferentes estilos de liderazgo de manera correcta y adecuada según la situación requerida.						

ESCUELA DE POST GRADO
FACULTAD DE EDUCACIÓN – UNIDAD DE POST GRADO
MATRIZ DE CONSISTENCIA

LIDERAZGO DIRECTIVO Y EL DESEMPEÑO DOCENTE DE LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS DEL DISTRITO DE INDEPEDENCIA -LIMA 2009

AUTORA: DILMA ZARATE RAMIREZ

PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPOTESIS	VARIABLES E INDICADORES		
<p>Problema general: ¿Existe relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima?</p> <p>Problemas específicos: A. ¿Qué relación existe en el liderazgo directivo que presentan los directores en las dimensiones de Gestión pedagógica, Institucional y Administrativo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima?</p> <p>B. B. ¿Qué relación existe entre el liderazgo directivo y el desempeño en las dimensiones personal, social y profesional de los docentes en las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima?</p> <p>C. ¿Cuál es el estilo del liderazgo directivo que presentan los directores y su relación con el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia-Lima?</p>	<p>Objetivo general: Establecer la relación entre el liderazgo directivo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.</p> <p>Objetivos específicos: A. Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo que presentan los directores en la Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo y el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia – Lima</p> <p>B. Identificar la relación que existe entre el liderazgo directivo y el desempeño en las dimensiones personal, social y profesional de los docentes en las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.</p> <p>C. Identificar el estilo del liderazgo directivo que presentan los directores y su relación al desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del</p>	<p>Hipótesis principal: El liderazgo directivo se relaciona con el desempeño docentes de las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia-Lima.</p> <p>Hipótesis específico: H1. El liderazgo directivo en Gestión Pedagógica, Institucional y Administrativo sí, existe relación entre el desempeño de los docentes de las instituciones educativas de Primaria del distrito de Independencia - Lima.</p> <p>H2. El desempeño en la dimensión personal, social y profesional de los docentes no se incrementa por el liderazgo del director de las instituciones educativas de primaria del distrito de Independencia-Lima.</p> <p>H3. El liderazgo del director presenta el estilo democrático y situacional en las instituciones educativas Primaria del distrito de Independencia-Lima.</p>	VARIABLE 1: (X): Liderazgo directivo		
			Dimensiones	Indicadores	Items / Indices
			I. GESTIÓN PEDAGÓGICA	<ul style="list-style-type: none"> -Motivación para el desempeño docente. -Interés por el aprendizaje de los alumnos. -Fomento del mejoramiento de la enseñanza. -Reconocimiento del desempeño docente. -Cumplimiento eficaz de la función docente. -Toma de decisiones. -Promoción del trabajo en equipo. -Innovador y visionario. -Logro del compromiso docente para mejorar la enseñanza. -Logro de los resultados y objetivos pedagógicos. -Desarrollo de la visión con los docentes. -Promoción de la innovación y capacitación del docente 	<p>ITEMS: I = 12, II = 10, III = 10, IV = 4 TOTAL = 36.</p> <p>INDICES:</p> <p>5. Muy de acuerdo,</p> <p>4. De acuerdo,</p> <p>3. Casi de acuerdo,</p> <p>2. Desacuerdo,</p> <p>1. Completo desacuerdo.</p>
			II. GESTIÓN INSTITUCIONAL	<ul style="list-style-type: none"> -Solución de conflictos. -Comunicación horizontal. -Clima Institucional. -Existencia del PEI. -Aplicación y uso del PEI. -Relaciones con los padres de familia. -Creación de una cultura institucional innovadora. -Modelo y ejemplo de persona. -Cumplimiento de las normas y reglamentos. -Colaboración y participación del docente. 	
				<ul style="list-style-type: none"> -Actualización y capacitación del director -Eficacia y eficiencia en sus funciones. 	

	distrito de Independencia-Lima.			III. GESTIÓN ADMINISTRACION	-Imparcialidad para sancionar faltas e incumplimientos. -Satisfacción por la gestión del director. -Respeto y apoyo de los docentes. - Responsabilidad y laboriosidad directiva. -Conocimiento y capacidad directiva. -Administración de los recursos humanos. -Mantenimiento y mejoramiento de los recursos materiales. -Cualidades para desempeñarse en el cargo.			
				IV. ESTILO	-Estilo anárquico o liberal -Estilo democrático. -Estilo autocrático o autoritario -Estilo situacional.			
				VARIABLE 2: (Y) Desempeño docente				
				Dimensiones	Indicadores	Items / Indices		
				I. Dimensión Profesional	-Capacidad para hacer interesante su materia. -Grado o dominio de la materia. -Comunicación verbal clara y fluida. -Manejo de orden y disciplina en clase. -Preocupación por el rendimiento del alumno. -Planificación de la clase. -Evaluación justa y adecuada. -Fomenta la participación activa en clase. -Utilización de estrategias para el aprendizaje. -Contribución a la formación de valores. -Entendimiento de la clase. -Motivación en clase. -Uso de materiales educativos. -Informe sobre actividades y la evaluación. -Facilitación de la construcción de aprendizaje	ITEMS: I =15, II = 9, III =8 TOTAL = 22. INDICES: 5. Excelente, 4. Muy bueno 3. Bueno, 2. Regular, 1. Deficiente.		
				II. Dimensión Personal	-Vocación pedagógica. -Actuación con imparcialidad y justicia. - Autoestima elevada. -Satisfacción en el trabajo. -Asistencia y puntualidad en el trabajo. -Cumplimiento de las horas de clase. -Vocación de servicio. -Comunicación e interacción con el alumno.			

				-Perfeccionamiento profesional.		
			III. Dimensión Social	-Participación e integración en las actividades. -Compromiso para el mejoramiento institucional -Identificación con la I.E. -Ejemplo de trabajo, valores y virtudes. -Orientación, consejo y ayuda al alumno. -Fomento de las expresiones culturales. -Buen trato a los alumnos. -Promoción de un ambiente de respeto en el aula		
			V. INTERVINIENTES:			
			Dimensiones	Indicadores	MUESTRA	Items/ Indices
			I. DATOS PERSONALES DIRECTOR	Años de experiencia como director. Edad: de los directores Sexo: Masculino y Femenino. Tiempo de trabajo como director en la Institución educativa. Estudios en administración educativa.	5 Escuelas distribuida de esta forma: 1 I. E. 2052 2 I.E. 2053 3. I.E. 2056 4. I. E. 3048 5. I.E. 3049	
			II. DATOS PERSONALES DOCENTES	Años de experiencia como docente. Edad: de los docentes. Sexo: Masculino y Femenino. Tiempo de trabajo como docente la Institución educativa. Estudios superiores pedagógicos.		